



Universidade de
Aveiro
2010

Departamento de Economia, Gestão e
Engenharia Industrial

Sandra Sofia
Nora Gaio

Stakeholders Based Branding – Uma Abordagem
Integradora dos Actores Locais na Gestão de
Marcas Territoriais



**Sandra Sofia
Nora Gaio**

Stakeholders Based Branding – Uma Abordagem Integradora dos Actores Locais na Gestão de Marcas Territoriais

Tese apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Doutor em Gestão Industrial, realizada sob a orientação científica do Doutor Joaquim José Borges Gouveia, Professor Catedrático do Departamento de Economia, Gestão e Engenharia Industrial da Universidade de Aveiro e do Doutor Luís Manuel Borges Gouveia, Professor Associado da Faculdade de Ciência e Tecnologia da Universidade Fernando Pessoa.

*Para ser grande, sê sincero: nada
Teu exagera ou exclui.
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és
No mínimo que fazes
Assim em cada lago a lua toda
Brilha porque alta vive.*

Ricardo Reis: Odes (1933)

*Ao meu filho, João Pedro,
com todo o meu amor.*

o júri

Reitor da Universidade de Aveiro

Doutor Henrique Manuel Morais Diz
Professor Catedrático Aposentado da Universidade de Aveiro

Doutor Joaquim José Borges Gouveia
Professor Catedrático da Universidade de Aveiro (Orientador)

Doutor Carlos Henrique Figueiredo e Melo de Brito
Professor Associado com Agregação da Faculdade de Economia da Universidade do Porto

Doutor Luís Manuel Borges Gouveia
Professor Associado com Agregação da Universidade Fernando Pessoa (Co-Orientador)

Doutor Feliz Alberto Ribeiro Gouveia
Professor Associado da Universidade Fernando Pessoa

Doutora Maria José Aguilár Madeira Silva
Professora Auxiliar da Universidade da Beira Interior

Doutor António Carrizo Moreira
Professor Auxiliar da Universidade de Aveiro

A minha profunda gratidão

Ao Prof. Doutor Joaquim Borges Gouveia,

pela inestimável atenção e ensinamentos.

..

Ao Prof. Doutor Luís Borges Gouveia

pelas orientações e pela atenção delicada e apoio estruturante nos momentos em que o 'ser' teve de sobrepor-se ao 'fazer'.

..

Ao Mestre da Grounded Theory, Prof. Doutor Antony Bryant,

pela valiosa apreciação metodológica.

..

Aos Exmos. Senhores Presidentes de Câmara,

*Dr. Alberto Santos,
Dr. António Capucho,
Dr. António Magalhães,
Eng. Daniel Campelo,
Dr. Francisco Ferreira,
Dr. Guilherme Pinto,
Dr. Jorge Magalhães,
Dr. Pedro Oliveira Pinto,*

e Exmo. Senhor Vice-Presidente,

Eng. Manuel marinho,

por anuírem receber-me e pela colaboração e interesse no estudo.

..

Aos Gabinetes de Apoio à Presidência dos territórios em estudo,

pela agilização logística.

..

Aos Stakeholders em estudo,

pela disponibilidade manifestada nas entrevistas.

..

Ao Prof. Doutor Salvato Trigo,

pelas oportunidades e desafios.

..

Aos meus pais e amigos,

pelo incansável apoio.

..

Ao meu filho, João Pedro,

pela ternura e gargalhadas desconcertantes.

palavras-chave

Território; *marketing*; *branding*; colaborativo; *stakeholders*.

resumo

O presente trabalho situa a investigação em torno do *marketing*, particularmente do *branding*, territorial numa perspectiva holística e consubstanciadora de comportamentos, identidade e desenvolvimento territorial. Nesse âmbito, focaliza-se na problemática da amplitude e heterogeneidade de actores com capacidade de impacte na construção e transmissão da marca territorial e na necessidade da sua contemplação nos pressupostos de *branding* para a sustentação efectiva das marcas territoriais.

A tese defendida advoga a relevância de empreender marcas territoriais assentes na colaboração e integração dos *stakeholders* no processo construtivo, de forma a potenciar a relação directa entre o *branding*, a identidade e comportamento territorial e aumentar o *output* da marca.

Nesse sentido, essa orientação é consubstanciada sob a edificação conceptual de *Stakeholders Based Branding* e procede-se à exploração e aferição de contributos para o seu desenvolvimento e modelização.

Empiricamente e tendo por base uma abordagem descritiva e exploratória, a investigação orienta-se a um trabalho de natureza qualitativa e interpretativa que estuda, neste âmbito e através da metodologia de *Grounded Theory*, 6 casos de estudo de municípios portugueses, através de 48 entrevistas em profundidade realizadas a líderes políticos e *stakeholders* territoriais e dados secundários.

Os resultados obtidos em campo demonstram a relação entre a integração de *stakeholders* e o sentimento de *branding* e imagem territorial, reiterando que quanto mais envolvidos os *stakeholders* se sentem no processo construtivo da marca territorial, mais tendem a assumir a sua auto-imputação e que os territórios com posturas mais colaborativas na construção de *branding* são os que tendem a possuir auto-imagens e imagens públicas mais positivas.

Paralelamente permitem aferir um conjunto de factores impulsores, implementados e/ou idealizados, tidos como relevantes para promover uma orientação de *Stakeholders Based Branding*, nos respectivos territórios.

Do percurso investigativo emana um constructo de *Stakeholders Based Branding*, com carácter indutivo, respeitando os pressupostos da *Grounded Theory* e assente na modelização e constituição de proposições teóricas que visam contribuir para orientar a construção de marcas territoriais alicerçadas na integração e colaboração de *stakeholders*.

keywords

Place; marketing; branding; collaborative; stakeholders.

abstract

The present work places the research in place marketing, particularly in place branding, on a holistic perspective that aims to promote behaviours, identity and place development. In that context, it focuses on the problematic of the amplitude and heterogeneity of place actors with the ability to impact the creation and transmission of a place brand and in the need of considering them in the base and process of branding in order to assure an effective sustainability of place brands.

The thesis advocates the relevance of developing place brands based in the collaboration and integration of stakeholders in the creation process in order to empower the direct relation between place branding and place identity and behaviours increasing the brand output.

In that sense, this orientation is built under the conception of Stakeholders Based Branding. This concept is explored and contributions for its development and modelling are assessed.

Empirically and in the basis of a descriptive and exploratory approach, the research is oriented in a qualitative and interpretative dimension that studies, through Grounded Theory, 6 cases of Portuguese municipalities, through 48 in-depth interviews made to political leaders and place stakeholders and through secondary data.

The field results show the relation between the integration of stakeholders and the place brand and image feeling reinforcing that the more the stakeholders feel involved in the creation of the place brand process the more they tend to assume responsibility and action and that places with a more collaborative posture in the branding process are the ones that tend to have more positive self and public images.

In parallel it is possible to assess a set of implemented or idealized driving force factors taken as relevant to promote a Stakeholders Based Branding orientation in the territories.

From the research path an inductive Stakeholders Based Branding construct emanates, through the process of Grounded Theory and based in the modelling and presentation of theoretical propositions that aim to contribute to orient the development of place brands based in the integration and collaboration of stakeholders.

Índice Geral

Capítulo I

Introdução	1
1.1 Contextualização e Pressupostos da Investigação	2
1.2 Problema, Questões de Investigação e Objectivos Processuais	4
1.3 Relevância e Contribuições da Investigação	5
1.4 Conceitos Principais	7
1.5 Orientação Metodológica	10
1.6 Estrutura do Trabalho	13

PARTE I

ENQUADRAMENTO TEÓRICO	15
------------------------------------	-----------

Capítulo II

Fundamentos de <i>Marketing</i> e <i>Branding</i> Territorial	15
2.1 Introdução	16
2.2 <i>Marketing</i> , Territorialidade e Competitividade	16
2.3 <i>Branding</i> Territorial	30
2.3.1 Enquadramento Conceptual	30
2.3.2 Conceitos Adjacentes e Processos Construtivos	41
2.4 Carenciamentos à Prática e Literatura	51
2.5 Sumário	56

Capítulo III

<i>Stakeholders Based Branding</i>	57
3.1 Introdução	58
3.2 Justificativa e Conceptualização do Termo Proposto	58
3.3 Enquadramento no Paradigma Relacional	67
3.4 Referenciais Teóricos e Gestão de <i>Stakeholders</i>	74
3.5 Epítome Conceptual e Modelo de Investigação	82
3.6 Sumário	87

PARTE II

A ABORDAGEM DE *STAKEHOLDERS BASED BRANDING* NA GESTÃO DE

MARCAS TERRITORIAIS PORTUGUESAS 89

Capítulo IV

Metodologia da Investigação 89

4.1 Introdução 90

4.2 Estratégia e Processo de Pesquisa 90

4.3 Pressupostos para a Classificação de *Stakeholders* 104

4.4 Procedimentos Analíticos 107

4.5 Sumário 109

Capítulo V 110

Retratção Contextualizadora dos Casos de Estudo 110

5.1 Introdução 111

5.2 Guimarães 112

5.3 Cascais 121

5.4 Barcelos 131

5.5 Paços de Ferreira 141

5.6 Ponte de Lima 149

5.7 Vizela 155

5.8 Sumário 162

Capítulo VI 164

Análise e Discussão Integrada de Dados 164

6.1 Introdução 165

6.2 Entendimento de *Branding* e Integração de *Stakeholders* 165

6.3 Factores Impulsores 178

6.3.1 Organização para a Marca Colaborativa 180

6.3.1.1 Orientação de *Branding* 180

6.3.1.2 Agremiação 184

6.3.2 Gestão de *Stakeholders* 190

6.3.2.1 Pressupostos Agregadores 190

6.3.2.2 Valorização Individual 196

6.3.2.3 Práticas Relacionais 199

6.3.2.4 Liderança 204

6.3.2.5 Materialização de Referenciais 209

6.3.2.6 Praxe Comunicativa 211

6.4 Análise dos resultados 213

6.5 Proposições Teóricas 222

6.6 Sumário 224

Capítulo VII	
Conclusão	227
7.1 Síntese Conclusiva	228
7.2 <i>Framework</i> para a Gestão de Marcas Territoriais Assente numa Abordagem de <i>Stakeholders Based Branding</i>	229
7.3 Contributos e Implicações da Investigação	231
7.4 Limitações	234
7.5 Desenvolvimentos Futuros	235
 Bibliografia	 237
 Apêndice 1	
Listagem de Entrevistados	251
 Apêndice 2	
Guiões de Entrevistas	253

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo Exagonal de <i>City Branding</i>	44
Figura 2 - <i>Relational Network Brand</i>	73
Figura 3 - Tripartição Processual	78
Figura 4 - Matrizes de Categorização	79
Figura 5 - Processo de Determinação de Valor para <i>Stakeholders</i>	81
Figura 6 - Modelo para a Investigação Focal	85
Figura 7 - Processo para a Construção Teórica Assente em Dados	95
Figura 8 – Output de Dados	106
Figura 9 – Tipologias de Actores (Guimarães)	113
Figura 10 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Guimarães)	114
Figura 11 - Índice de Envolvimento (Guimarães)	119
Figura 12 – Índices Comportamentais (Guimarães)	121
Figura 13 – Tipologias de Actores (Cascais)	123
Figura 14 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Cascais)	124
Figura 15 - Índice de Envolvimento (Cascais)	129
Figura 16 – Índices Comportamentais (Cascais)	131
Figura 17 – Tipologias de Actores (Barcelos)	133
Figura 18 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Barcelos)	133
Figura 19 - Índice de Envolvimento (Barcelos)	138
Figura 20 – Índices Comportamentais (Barcelos)	140
Figura 21 – Tipologias de Actores (Paços de Ferreira)	142
Figura 22 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Paços de Ferreira)	143
Figura 23 - Índice de Envolvimento (Paços de Ferreira)	147
Figura 24 – Índices Comportamentais (Paços de Ferreira)	148
Figura 25 – Tipologias de Actores (Ponte de Lima)	150
Figura 26 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Ponte de Lima)	151
Figura 27 - Índice de Envolvimento (Ponte de Lima)	154
Figura 28 – Índices Comportamentais (Ponte de Lima)	155
Figura 29 – Tipologias de Actores (Vizela)	157
Figura 30 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Vizela)	158
Figura 31 - Índice de Envolvimento (Vizela)	160
Figura 32 – Índices Comportamentais (Vizela)	161
Figura 33 – Tipologias de Actores	169
Figura 34 – Relação Proporcional de Actores	170
Figura 35 – Percepções Territoriais	171

Figura 36 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Médias por Território)	174
Figura 37 – Envolvimento (Médias por Território)	175
Figura 38 – Envolvimento (Dados por <i>Stakeholder</i> e Território)	176
Figura 39 – Categorização Global de Envolvimento	177
Figura 40 – <i>Framework</i> para a Gestão de Marcas Territoriais Assente numa Abordagem de <i>Stakeholders Based Branding</i>	229

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos de <i>Marketing-Mix</i> Territorial	23
Tabela 2 – As 10 Maiores Cidades Europeias Entre os Anos 1000 e 1900	26
Tabela 3 – Focalização Conceptual do Termo Marca Territorial	32
Tabela 4 – Enfoques sobre a Abordagem de <i>Stakeholders</i>	75
Tabela 5 – Paradigmas de Abordagem na Relação Organização- <i>Stakeholders</i>	76
Tabela 6 – Paradigmas de Processos Estratégicos	77
Tabela 7 – Pressupostos de Cientificidade	103
Tabela 8 – Valor Índice Kappa (K) Concordância	105
Tabela 9 – Mapa de Indexação (Codificação) da Análise de Dados	108
Tabela 10 – Dados Sócio-Económicos (Guimarães)	112
Tabela 11 – Listagem de Entrevistados (Guimarães)	113
Tabela 12 - Interacção de Stakeholders (Guimarães)	120
Tabela 13 – Dados Sócio-Económicos (Cascais)	122
Tabela 14 – Listagem de Entrevistados (Cascais)	123
Tabela 15 – Interacção de <i>Stakeholders</i> (Cascais)	130
Tabela 16 – Dados Sócio-Económicos (Barcelos)	131
Tabela 17 – Listagem de Entrevistados (Barcelos)	132
Tabela 18 – Interacção de Stakeholders (Barcelos)	140
Tabela 19 – Dados Sócio-Económicos (Paços de Ferreira)	141
Tabela 20 – Listagem de Entrevistados (Paços de Ferreira)	142
Tabela 21 – Interacção de <i>Stakeholders</i> (Paços de Ferreira)	148
Tabela 22 – Dados Sócio-Económicos (Ponte de Lima)	149
Tabela 23 – Listagem de Entrevistados (Ponte de Lima)	150
Tabela 24 – Interacção de <i>Stakeholders</i> (Ponte de Lima)	154
Tabela 25 – Dados Sócio-Económicos (Vizela)	156
Tabela 26 – Listagem de Entrevistados (Vizela)	157
Tabela 27 – Interacção de <i>Stakeholders</i> (Vizela)	161
Tabela 28 – Comparativo Sócio-Económico	165
Tabela 29 – N° de <i>Stakeholders</i> Identificados	168
Tabela 30 – Tipologias de Actores por Território	169
Tabela 31 – Núcleos de Identidade e Desenvolvimento	172
Tabela 32 – Dimensões de Identidade	172
Tabela 33 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Médias Globais)	173
Tabela 34 – Taxonomia – Factores Impulsores	179
Tabela 35 – Taxonomia – Orientação de <i>Branding</i>	180
Tabela 36 – Sinóptico – Orientação de <i>Branding</i>	180

Tabela 37 – Taxonomia – Agremiação	184
Tabela 38 – Sinóptico – Agremiação	185
Tabela 39 – Taxonomia – Pressupostos Agregadores	190
Tabela 40 – Sinóptico – Pressupostos Agregadores	191
Tabela 41 – Taxonomia – Valorização Individual	196
Tabela 42 – Sinóptico – Valorização Individual	196
Tabela 43 – Taxonomia – Práticas Relacionais	200
Tabela 44 – Sinóptico – Práticas Relacionais	200
Tabela 45 – Taxonomia – Dimensão Liderança	205
Tabela 46 – Sinóptico – Liderança	205
Tabela 47 – Taxonomia – Materialização de Referenciais	209
Tabela 48 – Sinóptico – Materialização de Referenciais	210
Tabela 49 – Taxonomia – Praxe Comunicativa	211
Tabela 50 – Sinóptico – Praxe Comunicativa	211

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Pressupostos da Investigação

As reflexões contemporâneas sobre a competitividade dos territórios incorporam, cada vez mais, as potencialidades do *marketing* e do *branding* territorial como meios de impulsionamento para a projecção pública dos lugares e consequentemente para o seu desenvolvimento (Deffner e Liouris, 2005; Van den Berg e Braun, 1999; Bennett e Koudelova, 2001).

Assim, e no contexto dos actuais paradigmas de competitividade territorial, o *marketing* e todas as suas derivações, nomeadamente o *branding* territorial, assumem-se como elementos ingénitos a incluir nas estruturas e estratégias de gestão dos lugares.

Metaforicamente e numa perspectiva de *marketing* os lugares são considerados produtos para os quais (e à luz de qualquer outra tipologia) se concebem estratégias com vista a gerir um composto de variáveis (de identidade e promocionais) que prossigam os objectivos mais latos traçados para o território (Killingbeck e Trueman, 2002; Metaxas, 2002; Kotler et al., 1993, 1999).

Nas perspectivas de Barke (1999) e Hannigan (2003), a disciplina de *marketing* territorial ganha corpo na consequência directa de, por um lado, a crescente extensão do *marketing* a actividades não empresariais e, por outro lado, as mudanças de paradigma de gestão territorial que impelem os gestores territoriais a adoptar formulas de gestão mais empresariais para o território.

Não obstante a consensualidade acerca da aplicabilidade dos pressupostos de *marketing* e *branding* empresarial ao território, tomando por base os instrumentos tradicionais de *marketing*, o território é um produto muito complexo que comporta especificidades que condicionam uma importação linear dos pressupostos empresariais e justificam uma abordagem própria.

Quando em comparação, o *marketing* e *branding* empresarial concretizam-se sob um espectro de intervenientes e relações muito reduzidos e controláveis. O contexto empresarial é substancialmente mais delimitado e claro do que a realidade territorial e a interacção entre emissores e receptores é mais facilmente orientada e administrada permitindo abordagens e conceptualizações mais delimitáveis das realidades envolventes.

Um dos aspectos mais axiomáticos das particularidades de abordagens de *marketing* e *branding* aos territórios reside na complexidade inter-relacional, interdependência e heterogeneidade dos actores envolvidos no contexto territorial. Os produtos territoriais são particularmente intrincados e os emissores e receptores são usualmente múltiplos e particularmente heterogéneos.

A gestão territorial desenvolve-se num contexto complexo de cenários e perfis sociais, económicos e políticos dificilmente harmonizáveis e a execução territorial encontra-se muito na dependência da actuação e do comportamento particular dos indivíduos e entidades territoriais agregados ao território e que de alguma forma influenciam ou são influenciados por este (Rainisto, 2003; Hankinson, 2004).

Já Kotler et al. reflectem em 1993, que a principal dificuldade para o *marketing* e *branding* territorial consiste em motivar, integrar e coordenar todos os actores territoriais, públicos e privados, conseguindo a sua colaboração no processo, a conjugação dos seus interesses e a sua harmonização comportamental.

As características da variedade e complexidade de actores e relações, conduzem a que o sucesso da actuação de *branding* se assuma amplamente dependente do seu consentimento, envolvimento e interacção.

Não obstante essa relevância, a literatura e prática, no âmbito de *branding* territorial, descerra, na opinião de autores como Rainisto (2003), Kotler (1999) e Kavartzis (2005, 2008), ainda uma mono-focalização no cliente final e dificuldades em edificar estratégias que contemplem os *stakeholders* territoriais como co-autores da marca territorial.

A asserção de relevância de integração dos diferentes *stakeholders* territoriais na construção de *branding*, é de resto valorizada pela literatura que, destacando a sua relevância, denuncia simultaneamente a carência de investigação que contribua para melhor contemplar e operacionalizar construções que se assumam como colaborativas e integradoras dos actores de interesse, em contexto alargado no processo (Van Ham, 2002, 2004; Papadopoulos, 2004; Moore, 2003; Smidt-Jansen, 2004; Bennett e Savani, 2003; Kavartzis, 2004; Avraham, 2004).

Face aos novos paradigmas de competitividade a marca territorial não deve mais ser entendida sob perspectivas mono-focalizadas em públicos compradores ou consumidores e é neste sentido que se justifica a relevância de uma investigação que se focalize num paradigma colaborativo e de integração de *stakeholders* (Gaio e Gouveia, 2009; Gaio, Gouveia e Gouveia, 2006, 2008, 2008a, 2010).

Assim, perante tal paradigma e reconhecida relevância de abordagem da presente investigação assume-se a intenção e relevância de explorar a integração e envolvimento dos *stakeholders* territoriais nos processos de planeamento e gestão de marcas territoriais.

1.2 Problema, Questões de Investigação e Objectivos Processuais

Face aos pressupostos edificados e no âmbito do presente estudo levanta-se o seguinte problema de investigação:

- Como e porquê proceder à gestão de marcas territoriais sob uma perspectiva colaborativa e integradora dos *stakeholders* territoriais?

Introduzindo e elaborando o conceito de *Stakeholders Based Branding*, o presente trabalho tem como intuito a concepção de um modelo indutivo e normativo para uma gestão de marcas territoriais assente nesta filosofia focalizada na colaboração dos *stakeholders*.

A prossecução desse intuito leva ao estabelecimento dos seguintes objectivos processuais:

I – Identificar na literatura contributos relevantes para a reflexão do paradigma e accionar contributos de interesse para o modelo de investigação orientador do trabalho empírico;

II – Compreender o entendimento e práticas de campo, através da investigação efectuada junto de 6 territórios nacionais, em que se pretenderá:

- Compreender a importância atribuída à integração de *stakeholders* nos processos de *branding* territorial;
- Verificar a relação entre integração de *stakeholders* e respectivas percepções territoriais;
- Entender práticas correntes e idealizadas dessa integração;
- Auscultar factores impulsores para esta abordagem.

III – Relacionar os *outputs* da literatura com as especificidades de campo e reflectir sobre as discrepâncias, analogias e complementaridades com vista à criação de uma plataforma simultaneamente interpretativa e normativa de actuação para esta orientação de *branding* territorial.

Visando chegar a um modelo processual de *Stakeholders Based Branding*, a investigação integra-se numa abordagem ao processo de *branding* territorial numa perspectiva mais holística, e consequentemente, integradora da relevância dos *stakeholders* territoriais no pensamento de

branding de um lugar, nomeadamente pela aproximação da teoria dos *stakeholders* aos constructos específicos do *marketing* e *branding* territorial.

Neste sentido, e assumindo a conceptualização do termo *Stakeholders Based Branding* como um processo que visa promover e estimular a participação e envolvimento dos actores de um território na construção da marca territorial a investigação indaga factores promotores e facilitadores dessa orientação.

Através da investigação empírica e na complementaridade da literatura será demonstra uma relação directa entre a atenção aos *stakeholders* e o sentimento de imagem e *branding* existente nos territórios estudados o que reitera a relevância e potencial contributivo de uma abordagem de *stakeholders* para o desenvolvimento e própria sustentabilidade da marca territorial e donde se aferem condições e factores para o seu desenvolvimento e potenciação.

Assim, o trabalho culmina com a sistematização normativa, através de um conjunto de proposições teóricas e um modelo de *Stakeholders Based Branding*, que destacam as dimensões aferidas, através do trabalho empírico, como impulsoras deste tipo de orientação, nomeadamente as dimensões relacionais, agregadoras, de liderança, de valorização individual, de materialização e de praxes comunicativas.

1.3 Relevância e Contribuições da Investigação

Tomando por base a complexidade de edificação das marcas territoriais, a literatura (Lodge, 2006; Hankinson, 2004; Rainisto, 2003) tem vindo a reconhecer a necessidade de desenvolver perspectivas mais holísticas e integradas em torno da forma como o *branding* territorial deve ser abordado. Neste contexto, a integração e contemplação dos diferentes actores territoriais no processo tem vindo a ser apontada como crucial para um novo entendimento e maior amadurecimento do *branding* territorial (Kavaratzis, 2004, 2008; Clifton, 2006; Gnoth, 2004).

Não obstante o reconhecimento desta necessidade são ainda muito poucas as investigações que se detêm sobre esta orientação.

Neste âmbito, carecem estudos que contribuam para um entendimento acerca da forma como os *stakeholders* podem ser activamente envolvidos nos processos de *branding* territorial. Este facto encontra-se reflectido na maioria dos modelos de *branding* territorial que tendem a carecer de

mecanismos de integração e abordagens colaborativas focalizando-se no consumidor final e não priorizando o papel dos *stakeholders* e formas de integração e potencialização dos seus comportamentos em favor da imagem territorial.

Neste sentido, a presente investigação pretende focalizar-se numa abordagem de *branding* assente na importância, actuação e integração dos *stakeholders* territoriais materializada na abordagem de *Stakeholders Based Branding* que o trabalho propõe.

A natureza dos contributos pretendidos pela presente investigação situa-se simultaneamente numa dimensão teórica e uma dimensão prática e aplicada.

Na dimensão teórica pretende-se contribuir para culmar as lacunas no âmbito da literatura com vista a melhor contemplar os *stakeholders* num processo de *branding*.

Tais contributos materializar-se-ão (i) através de uma revisão de literatura sintetizadora e agregadora das áreas e abordagens de interesse para a temática, (ii) a enunciação de factores impulsores e de proposições teóricas normativas relevantes para esta abordagem de *branding* territorial e simultaneamente (iii) a proposta de um modelo de *Stakeholders Based Branding* que consubstancie a orientação tomada.

Por seu lado, a dimensão prática dos contributos da investigação resultam em termos gerais, da dissecação do conjunto de princípios e procedimentos a contemplar para a construção e desenvolvimento de marcas territoriais mais integradas e integradoras, derivados da conceptualização efectuada e que contribuirá para melhor orientar os territórios e os seus responsáveis.

Simultaneamente, e particularmente para os territórios em estudo, o trabalho desenvolvido proporcionará aos responsáveis territoriais, com base na análise efectuada, uma melhor compreensão do posicionamento actual dos principais *stakeholders* territoriais relativamente à marca e à sua forma de integração. Tal permitirá, espera-se, o desenvolvimento de orientações mais favorecedoras deste tipo de abordagem reconhecidas pelos responsáveis como relevantes.

1.4 Conceitos Principais

Ainda que conscientes de que, num trabalho académico da natureza do que aqui se apresenta, o recurso a estrangeirismos é de ser evitado a todo o custo, a natureza temática do trabalho em questão, com o instituído recurso a estrangeirismos e a inexistência de traduções inteiramente exactas para alguns termos-chave deste trabalho (como *branding* e *stakeholders*) levou-nos, nos casos de inexistência dessa plena correspondência, a assumir as expressões originais.

A presente investigação é focada no objecto/produto territorial e nas suas especificidades e manifestações em termos de *marketing* e do *branding* pelo que será importante, desde logo, contextualizar e situar a adopção conceptual do termo território no presente trabalho.

O termo território – derivado do latim *territorium*, i.e., *terri* (Terra) e *torium* (pertencente a) – foi originalmente utilizado para denominar as cidades-estado na Grécia encontrando-se, na sua génese conceptual, associado a uma área geográfica delimitada por uma administração política.

Não obstante e em função das reflexões motivadas por abordagens específicas para a resolução de necessidades e desafios próprios, historicamente o termo vem a revestir-se de uma carga polissémica, assumindo enfoques delimitadores variados e de acordo com a natureza e interesses subjacentes em contextos pluridisciplinares relacionados com a economia, a ciência política, a antropologia, e outros.

Johnston e Araújo (2002), a par de inúmeros outros autores, situam o termo no âmbito relacional, assumindo-o de forma indissociável dos indivíduos e organizações e reclamam a soberania de conceptualizações que adoptem esta orientação situando a natureza e dinâmica das relações como factor nuclear e delimitativo de qualquer espaço territorial.

Longitudinalmente a essa orientação o termo permanece na sua essência directamente relacionado e associado às relações de poder sobre um espaço sejam estas de natureza, social, económica, geográfica ou outra (Haesbaert, 2004).

No seguimento desta prática interessa, no âmbito da presente investigação, não uma abordagem estática do espaço e geo-delimitada mas antes uma abordagem relacional que se sobreponha às delimitações geográficas, políticas ou administrativas. Esta perspectiva assenta no pressuposto de que o valor de um território resulta da forma como se articulam um conjunto de recursos (Hakansson et al., 1999, 2003) e que são as dinâmicas de relacionamentos, o principal motor de identidade e competitividade do espaço.

A reportagem territorial tende a tornar-se mais indefinida e a sua competitividade vê-se obrigatoriamente na relação complexa e simultânea dos novos paradigmas territoriais.

Tomando por base a antropogeografia ratzeliana o território é uma área de conjugação do solo e do povo no qual se desenvolve a sociedade e, por tal, a própria competitividade está na directa dependência das ligações que existem entre actores e padrões geográficos não são condição autónoma para a constituição de comunidades na medida em que proximidade não potencia inevitavelmente dinâmicas relacionais.

No presente trabalho, adopta-se a perspectiva de Graham e Marvin (2001), entre outros, que advogam sobre a imprescindibilidade de quebrar a “tirania” da escala espacial e de relativizar as estruturas territoriais em níveis geográficos (como urbano, regional e outros) em favorecimento de dinâmicas relacionais que encerram as identidades territoriais.

Integrado no contexto territorial e igualmente com carácter nuclear para o presente trabalho encontram-se os termos marca e *branding* territorial.

Tal como para outras áreas, também para o âmbito territorial, os termos marca e *branding* podem ser interpretados sob diferentes perspectivas e sob diferentes camadas de profundidade.

Neste sentido, consagra-se a relevância de entendimentos mais profundos para as práticas e estratégias e consequente necessidade de pulsar o conceito para lá da sua contextualização jurídica e enfoque identificativo e promocional.

Kavaratzis e Ashworth (2005) interpretando e sistematizando a literatura existente consideram a existência de três níveis de *place branding* que reflectem níveis de maturidade, na adopção e empreendedorismo desta tipologia de *branding*, nem sempre isoladas nas abordagens teóricas mas que confinam em si objectivos e actuações distintas.

A primeira delimita-se à nomenclatura do território vendo-se restringida a um elemento de identidade física da marca o que em si não reflecte uma orientação ao *marketing*. A segunda esgota-se no estabelecimento da relação entre o território e os produtos da região através do *co-branding* e da promoção de clusters e a terceira, personificada pelo *branding* como uma forma de gestão territorial (particularmente no que respeita ao emprego de um conjunto de técnicas que permita gerir de forma positiva as percepções que os diferentes públicos têm de um território) constitui-se como uma força motriz do desenvolvimento territorial compreendendo a actuação sobre o território em toda a sua complexidade.

Igualmente numa linha mais consubstanciada e abrangente Anholt (2005) considera que a marca e o *branding* (que remete para o processo de construção e gestão da marca) deve contemplar e integrar o entendimento e acção sobre as complexas teias de relacionamentos entre a personalidade emissora, dos produtos e serviços, bem como, dos actores envolvidos na emissão e recepção da oferta territorial.

A *American Marketing Association* (2005) define marca territorial como “*a brand for a specified territory that utilizes branding strategy to add measurable economic, social and cultural values to cities, regions and countries*”, sendo que o *branding* é o processo de construção e gestão dessa marca.

Kotler (2003, p. 11) assume o *branding* da seguinte forma: “*Branding means to build an offering from a known source; the intangible value proposition is made physical by an offering, which can be a combination of products, services, information and experiences*”.

Em função das suas potencialidades e tendências evolutivas da temática sustenta-se uma abordagem mais integrada do termo e é nesse contexto que ora se assume e interpreta o *branding* territorial como sendo *um processo com orientação mercadológica de apoio à gestão territorial que visa, através da identidade e das técnicas e recursos de construção de marca produzir e induzir expectativas e interpretações do território de forma estruturada e voluntária, promover afinidades e favorecer a relação com os actores territoriais potenciando a qualidade do contexto em que se criam os activos económicos e sociais*.

O trabalho de *branding* para lugares insere-se num espectro mais alargado de actuação – o *marketing* territorial – entendido no seguimento das conceptualizações mais contemporâneas e abrangentes como o trabalho mercadológico de adequação da oferta à procura (Rainisto, 2003; Kotler et al., 2002; Kavartzis, 2004).

O presente trabalho concentra a investigação de *branding* territorial em torno do contributo e relevância que diferentes actores territoriais podem encetar no processo. Neste contexto, importa no âmbito do *branding* territorial, e particularmente deste trabalho, ter uma visão lata, abrangente e integradora sobre todas as tipologias de actores que, directa ou indirectamente, podem influenciar ou serem influenciados por uma determinada estratégia de desenvolvimento e *branding* territorial.

Neste contexto, defende-se a adopção, pela filosofia subjacente, do conceito de *stakeholder* e da respectiva Teoria de *Stakeholders* de Freeman (1984), para referência e integração na estratégia

de *branding*, em toda a sua amplitude, dos diferentes grupos de interesse de um determinado território.

O termo stakeholder consubstancia, na abordagem de Edward Freeman, um espectro relacional de interesse e é conceptualizado pelo autor como *“Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives”* (1984, p. 46).

Defende-se a construção de marcas territoriais sob um paradigma colaborativo entendendo-se seguimento de Wood e Gray (1991, p. 146), que este ocorre quando um grupo de entidades autónomas se envolve num processo interactivo, usando regras e orientações partilhadas com vista à actuação num sentido comum.

O enfoque de desenvolvimento visado culminou e justificou a suscitação do termo *Stakeholders Based Branding* e que é concebido sob o entendimento de *uma abordagem que releva, no processo de construção e gestão de uma marca territorial, uma perspectiva colaborativa e integradora dos diferentes stakeholders territoriais, avocando que as suas dinâmicas de interacção potenciam uma optimização de processos e comportamentos valorizadores do posicionamento intencional de um território.*

1.5 Orientação Metodológica

A presente investigação concentra-se na problemática e relevância dos *stakeholders*, particularmente os locais, na edificação de processos de *branding* territorial. Em particular, pretende-se reflectir acerca das valias desta orientação e compreender os factores impulsores de envolvimento para a sua materialização.

Neste contexto, a problemática em reflexão, os objectivos do trabalho, as questões de investigação e a consequente revisão de literatura pautaram a orientação metodológica adoptada que ora se sintetiza e justifica.

A investigação consubstancia-se num paradigma qualitativo/interpretativo com vista a entender o ‘como’ e ‘porquê’ de uma abordagem participada e colaborativa dos actores territoriais na construção e gestão de marcas territoriais.

Relegando objectivos de âmbito causal, assume-se a orientação exploratório-descritiva da pesquisa na relação directa com os seus objectivos.

A abordagem exploratório-descritiva é adoptada por se pretender um enfoque sobre o processo participado e colaborativo de edificação de marcas territoriais, teórica e empiricamente muito pouco estudado, visando-se simultaneamente entender e descrever o fenómeno no seu próprio contexto.

A exploração bibliográfica sobre *marketing* e marcas territoriais e o estado da arte daí constatado orientou a pesquisa para a problemática da integração estratégica e operacional dos actores locais nos processos de *branding* territorial.

Tal problemática justifica o acoplamento teórico das áreas temáticas *branding* territorial, *marketing* relacional, *marketing* de redes e teoria dos *stakeholders* sendo essa exploração cruzada de conhecimento nuclear para os objectivos propostos.

Tomando por base a revisão de literatura e entendendo, por um lado, a importância reconhecida ao papel dos actores locais para o sucesso das marcas territoriais (Rainisto, 2003; Smidt-Jansen, 2004; Kotler et al., 1993, 1999, 2003), e por outro, a relativa escassez de conhecimento específico (Trueman et al., 2001; Avraham, 2004; Kavaratzis, 2004; Van Ham, 2002,2004) a construção e provimento conceptual do termo *Stakeholders Based Branding* elenca o trabalho como forma de orientação de *branding* territorial, que se justifica e defende.

Assim, o conceito emerge das necessidades identificadas na literatura e simultaneamente da imperfeita adequabilidade de termos já existentes que sirvam este propósito.

Uma vez conceptualizada a orientação é nuclear para o trabalho fundamentar o termo, edificando os factores impulsores para a sua materialização.

Tal leva a uma estratégia de construção teórica por oposição à validação de teoria existente optando-se pela construção indutiva de um modelo de *Stakeholders Based Branding*.

Esta construção indutiva, emanada dos dados de campo, manifesta a adopção de um paradigma pós-positivista assumindo os pressupostos de Guba (1990) sobre a complexidade da realidade e a necessidade dos olhares alargados e flexíveis sobre os objectos de estudo.

A orientação indutiva, face aos objectivos do estudo, justifica-se por duas ordens de razão.

Por um lado, a premissa de que o conhecimento deriva de constatações particulares e que é a partir destas que se constroem generalizações e por outro lado a premissa de que o conhecimento se alicerça na experiência por detrimento às construções pré-estabelecidas (Gummesson, 2003).

Servindo os propósitos da presente investigação a estratégia indutiva foi materializada através do recurso à *Grounded Theory*.

Dado que o objectivo da investigação se focaliza não na confirmação e validação de teorias existentes mas antes na criação de novos conceitos e sua consubstanciação e desenvolvimento, a orientação da teoria fundamentada em dados apresenta-se como a estratégia adequada, permitindo a sua adopção, através de um processo iterativo, a construção de proposições teóricas e de um modelo indutivo, emanado da prática, sobre os factores impulsores de uma abordagem de *branding* territorial assente no envolvimento e integração dos *stakeholders*.

A investigação empírica é desenvolvida, através do recurso à *Grounded Theory*, com vista à concepção de um modelo indutivo consubstanciador dos factores impulsores para uma abordagem de *Stakeholders Based Branding* e desenvolve-se em torno de 6 casos de estudo.

Os casos de estudo são compostos por municípios portugueses de média dimensão populacional (Classes M1 e M2): Barcelos, Cascais, Guimarães, Paços de Ferreira, Ponte de Lima e Vizela.

A investigação efectua-se através da análise de dados secundários e da realização de entrevistas em profundidade efectuadas pessoalmente aos respectivos Presidentes de Câmara e *stakeholders* considerados, por estes, como mais relevantes para as respectivas marcas territoriais tendo sido realizadas um total de 48 entrevistas (apêndice1).

Pretende-se construir o modelo a partir da visão dos decisores territoriais e dimensão contributiva dos *stakeholders* territoriais, ou seja sob a perspectiva emissora da marca territorial.

O tratamento de dados é apoiado pelo uso de software específico: *Stakeholder Circle* (para a classificação e mapeamento de *stakeholders*) e MAXQDA (para a análise de conteúdo).

A fidelidade intra-codificador foi verificada em dois momentos distintos e situou-se no índice Kappa de concordância de 0,92 o que assegura a consistência da análise.

Tratados os dados e assegurada a sua triangulação, os dados de campo obtidos induzem factores impulsores de envolvimento para uma actuação de *branding* assente numa filosofia integradora de *stakeholders* e a reflexão conjunta dos dados de campo com a exploração teórica conduzem a uma modelização de um processo de *branding* assente num paradigma de *Stakeholders Based Branding*.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho estrutura-se em sete capítulos. Concretizado o capítulo introdutório, com vista à contextualização e metodização da investigação, estrutura-se o trabalho em duas partes.

A parte I respeita ao enquadramento teórico da pesquisa e é composta pelos capítulos II e III.

No capítulo II é proposto o enquadramento e explicitação do quadro teórico de referência no âmbito da investigação e estado da arte relativa ao *marketing* e *branding* territorial. Neste contexto, explora-se o fenómeno de *marketing* territorial, como conceito *umbrella* da abordagem mercadológica aos territórios e daí deriva-se para o enquadramento de contextualização da actividade de *branding* territorial, enquanto decorrente de um conceito mais abrangente – o de *marketing* territorial. Contextualizados os conceitos e conseguida a sistematização teórica de referência, o capítulo II termina com uma reflexão e sistematização das lacunas e dos aspectos identificados na literatura como carenciados de maior atenção conceptual e empírica de forma a potenciar maior estado de maturidade a este tipo de actividades.

O capítulo III particulariza a orientação dada ao presente trabalho. Derivado e justificado pelas necessidades verificadas na literatura, o capítulo contextualiza e consubstancia a orientação de *Stakeholders Based Branding* proposta no trabalho. Contextualizada e conceptualizada a orientação, procede-se ao seu enquadramento no âmbito relacional e exploram-se os referenciais teóricos relevantes a este tipo de orientação. O capítulo culmina com uma proposta conceptual e a apresentação e justificação da orientação do modelo focal para a investigação empírica.

A parte II do trabalho respeita à dimensão empírica da investigação e debruça-se sobre a orientação de *Stakeholders Based Branding* em campo, particularmente, em municípios portugueses.

Neste âmbito, o capítulo IV detalha as orientações e opções metodológicas, bem como, os processos analíticos e de classificação de *stakeholders*.

Metodologicamente contextualizada a investigação, analisam-se individualmente os casos de estudo no capítulo V, com vista à caracterização e entendimento do estado de *branding* de cada território em análise e respectivo estado da arte relativamente aos níveis e sentimentos colaborativos nos processos de construção da marca territorial de cada município em análise.

No capítulo VI analisa-se de forma comparada os dados dos diferentes territórios com vista à comparação de percepções, perfis de *stakeholders* e de integração dos territórios em estudo e simultaneamente, por forma à concretização de um objectivo basilar da investigação, sistematizam-se os factores impulsores de envolvimento (idealizados e/ou implementados) emanados do campo, como nucleares para orientações colaborativas de *branding* dos territórios em estudo.

O capítulo VII, fecha a investigação com a discussão dos dados obtidos para o problema e sub-questões de investigação, donde se edifica um referente para a edificação de marcas territoriais assentes na orientação de *Stakeholders Based Branding*, consubstanciado através de um conjunto de proposições teóricas e uma modelização. Por último, consideram-se os contributos, implicações e limitações da investigação, bem como, potenciais caminhos para o seu desenvolvimento futuro.

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS DE MARKETING E BRANDING TERRITORIAL

2.1 Introdução

O presente capítulo de fundamentação tem em vista o enquadramento conceptual, contextual, histórico e processual do *marketing* e do *branding* territorial tomando por referência o referencial teórico, no âmbito da temática.

No sub-capítulo sobre *marketing*, territorialidade e competitividade procede-se à exploração e contextualização do termo de *marketing* territorial e à sua fundamentação no âmbito territorial e paradigmas de competitividade. Igualmente, dissecam-se, processualmente, a actividade no âmbito territorial e exploram-se as suas manifestações e elementos constituintes.

O sub-capítulo dedicado ao *branding* territorial delimita e contextualiza, no âmbito de *marketing*, as noções de marca e *branding* territorial e tem por objectivo sistematizar o estado da arte reflectido na literatura.

Tomando por base, o referencial de literatura, exploram-se, igualmente, conceitos adjacentes ao *branding* territorial e detalham-se as constituintes processuais deste tipo de actuação.

O capítulo culmina na identificação e sistematização de carências de conhecimento identificadas na literatura como urgentes a serem ultrapassadas para a evolução científica e empírica do *marketing* e *branding* territorial a superiores estados de desenvolvimento e maturidade.

2.2 *Marketing*, Territorialidade e Competitividade

A competitividade em contexto contemporâneo implica novos desafios e *inputs* às questões relacionadas com a organização do território, questionando os modelos tradicionais do seu ordenamento e governação.

A intervenção sobre os factores que têm capacidade de influenciar a posição de um território no mercado é não apenas possível e desejável mas, cada vez mais, inevitável. E para fazer face à concorrência de um mundo globalizado a gestão territorial socorre-se em crescendo do empreendedorismo e métodos característicos da gestão empresarial.

Neste sentido, os modelos de gestão territorial têm-se tornado cada vez mais sensíveis às dinâmicas de mercado e à interdependência dos territórios e simultaneamente tendem, cada vez

mais, a articular esta perspectiva de mercado com as questões da qualidade de vida e sustentabilidade de forma a tornarem os locais economicamente atractivos para se investir e socialmente e culturalmente interessantes para se visitar e viver (Deffner e Liouris, 2005; Van den Berg e Braun, 1999; Bennett e Koudelova, 2001).

E neste contexto o *marketing* parece constituir-se como um elemento natural a incluir nas estruturas e estratégias de gestão dos lugares. Nas perspectivas de Barke (1999) e Hannigan (2003), a disciplina de *marketing* territorial ganha corpo na consequência directa de, por um lado, a crescente extensão do *marketing* a actividades não empresariais e por outro lado as mudanças de paradigma de gestão territorial que impelem os gestores territoriais a adoptar formulas de gestão mais empresariais para o território.

Não obstante o carácter relativamente recente da formalização da concepção de *marketing* territorial, como actividade potenciadora de competitividade, os lugares desde sempre competiram entre si para atrair turismo, investidores, residentes e outros *stakeholders*. Eles subsistem e progridem na medida em que têm capacidade de se promoverem e criarem uma dinâmica própria actuando de forma mais ou menos planeada para se manterem vivos não sendo, neste sentido, o *marketing* territorial uma actividade recente.

Research in a number of cognate ares – product-country image effects on buying behavior, tourism marketing, investment attraction, community and regional economic development, diplomacy and national image building – has been going strong for a long time, and applications (although often not recognised as marketing) in these and related areas have been with us, literally, since the beginning of time. (Papadopoulos, 2004, p.21)

Na realidade e de forma nem sempre estruturada os lugares desde sempre desenvolveram práticas com vista a potenciar a sua projecção e notoriedade de forma a potenciar imagens atractivas aos públicos e influenciar positivamente a predisposição destes para a interacção com os territórios.

O próprio boosterismo praticado de forma sistematizada e consciente, sobretudo na primeira metade do séc. XX nos EUA, cuja actuação se caracterizava por actos de promoção de um território com vista a potenciar a percepção pública do lugar e consequentemente o seu crescimento, é um dos muitos exemplos de actividades próximas do *marketing* praticadas ao longo da história (Ward, 1998).

Esta técnica comumente apresentada como uma filosofia cívica assentava, na realidade, na auto-promoção do território por parte dos seus *stakeholders* com vista a promover as cidades e dessa forma potenciar o desenvolvimento económico e turístico e aumentar o orgulho civil (Abbot, 1981).

A par desta técnica outras abordagens próximas ao conceito de *marketing* territorial apresentavam-se até finais da década de 80 delimitadas à promoção dos tangíveis territoriais mas “o espaço é simultaneamente factor e sujeito do desenvolvimento” (Mafra e Silva, 2004, p.5) e os legados tangíveis das cidades ou regiões e os seus esforços propagandísticos não são por si só suficientes para as manter competitivas no contexto actual.

Assim, não obstante as práticas de promoção territorial ao longo da história, como as inúmeras ilustradas por Gold e Ward (1994) e Ward (1998), próximas operacionalmente da actividade de *marketing* é, de facto, apenas a partir de finais da década de 80 que o termo *marketing* territorial começa a conquistar a Europa e a assumir uma perspectiva mais integradora que ultrapassa a mera promoção (Kavaratzis, 2008; Anholt, 2005).

Sob o pressuposto de que o alcance de uma performance territorial competitiva está em larga medida na dependência daquilo a que denominamos atractividade integrada do território (que resulta da formatação de um território simultaneamente apelativo e do interesse de todos os *stakeholders* territoriais como investidores, residentes, visitantes, entidades públicas, empresas e outros) e que a essência do *marketing* se caracteriza pelo reconhecimento e satisfação das necessidades da procura, resultando essa satisfação de percepções favoráveis que os públicos têm dos produtos, reconhece-se a pertinência da abordagem aos lugares numa perspectiva de *marketing* e a sua promoção como um eixo estratégico para a competitividade (Anholt, 2005; Gertner e Kotler, 2004; Kotler et al., 1999, 2002).

Kotler, frequentemente reconhecido como precursor do termo *place marketing*, enfatiza, desde o início da década de 90, a importância de orientar os lugares a uma filosofia integrada de *marketing* de forma a mantê-los competitivos e melhor fazer face aos desafios que os territórios enfrentam face à globalização e aos desafios contemporâneos.

Para Kotler et al. (1999) o *marketing* territorial terá como função o desenvolvimento de estratégias que potenciem e tornem pública a competitividade da região relativamente ao que se pode constituir como factor de atractividade, nomeadamente:

- *Hard factors* que remetem para factores como estabilidade económica, níveis de produtividade, custos, serviços locais de apoio, localização, tecnologias e incentivos financeiros;
- *Soft factors* que estão associados à dimensão mais intangível do território e se relacionam com factores como qualidade de vida, cultura, empreendedorismo, flexibilidade e dinamismo.

Para Metaxas (2002) a indispensabilidade de uma abordagem de *marketing* territorial, que ultrapasse as questões promocionais, surge na consequência da globalização, dos prementes desafios de contextos competitivos internacionais, da especialização, da mobilidade empresarial e da mão-de-obra e das transformações tecnológicas.

No seu âmago conceptual contemporâneo encontra-se então uma perspectiva mais integrada e holística de *marketing* territorial que actua não apenas a montante da concepção territorial, através da exclusiva promoção dos activos territoriais, mas também a jusante do processo tendo por base a própria detecção de necessidades dos públicos e apoiando na própria concepção do produto territorial.

De acordo com a *American Marketing Association* (www.ama.org) o *marketing* dos lugares tem como função "*influence target audiences to behave in some positive manner with respect to the products or services associated with a specific place*".

Sob o mesmo pressuposto Sanchez (1999) conceptualiza o *marketing* dos lugares como um conjunto de instrumentos que servem à orientação da política urbana e, em simultâneo, à criação e satisfação das necessidades do consumidor seja este empresário, turista ou o próprio cidadão.

Sob uma perspectiva mais processual para Cidrais (1998) o *marketing* territorial consiste na análise, planificação, execução e controlo de processos concebidos pelos actores de um território, de modo mais ou menos concertado e institucionalizado, que visa, por um lado, responder às necessidades e expectativas das pessoas e das entidades e, por outro, melhorar a qualidade e a competitividade global de um lugar (e do território adjacente) no seu ambiente concorrencial.

Esta ideia de processo e actividade participativa no próprio planeamento e concepção de territórios atractivos (perspectivados em *marketing* como produtos territoriais) e com vista à satisfação das necessidades do mercado havia igualmente sido defendida por Kotler et al. (1993), destacando os autores que a concretização do *marketing* territorial se dá quando os públicos

internos (particulares e organizacionais) se mostram satisfeitos com os produtos e serviços territoriais oferecidos e os públicos externos (igualmente particulares e organizacionais) se sentem atraídos pelas promessas associadas à região.

Para Ashworth e Voogd (1990, p.27) o *marketing* territorial assume-se como:

“a process whereby local activities are related as closely as possible to the demands of targeted customers. The intention is to maximize the efficient social and economic functioning of the area concerned, in accordance with whatever hider goals have been established”.

Sob estas perspectivas o *place marketing* contribui efectivamente para posicionar um local na mente dos públicos, suportar o bem-estar social, o desenvolvimento económico e manter o local competitivo e hierarquicamente superior quando por comparação com outros territórios (Kotler et al., 1993, 1999).

Numa perspectiva descritiva e analítica autores como Kotler et al. (1993) e Karmowska (2002) defendem que o contributo do *marketing* para a competitividade dos lugares se dá através da implementação de estratégias capazes de influenciar a comunidade local através do *marketing* interno e da capacidade para expandir a população ou potenciar a sua redistribuição, bem como, da capacidade em manter e potenciar as dinâmicas empresariais e atrair para o local investimento e visitantes.

Os autores sistematizam esta ideia através das actividades que identificam como sendo da incumbência do *marketing* territorial, nomeadamente a definição de características particulares do território, o desenho e distribuição eficiente dos seus produtos e serviços, a criação de factores motivacionais de compra e a promoção da imagem e dos valores que conduzem ao reconhecimento de factores diferenciadores e valorizados, por parte dos públicos.

Consciente destas realidades Cidrais (2006) sistematiza o nível de maturidade da actuação de *marketing* territorial classificando-os em três níveis distintos e crescentes de maturidade.

O primeiro nível caracteriza-se pelo *marketing* de venda das cidades. Com um carácter meramente operacional e âmbito temporal exíguo, a actuação de *marketing* territorial a este nível delimita-se à criação de posicionamento de alguns produtos e à organização e promoção de eventos.

Num patamar mais elevado de maturidade encontramos o segundo e terceiro nível – o *marketing* estratégico do território e o *marketing* estratégico e integrado de desenvolvimento territorial – respectivamente, residindo a diferença entre estes no facto de que, enquanto o primeiro se focaliza nas estratégias de médio prazo para o desenvolvimento de marcas territoriais e fortalecimento dos tecidos empresariais, o segundo actua numa perspectiva sustentada de longo prazo com vista à promoção de um desenvolvimento participado e integrado do território compreendendo o mesmo em todas as suas dimensões e manifestações.

Um dos factores impulsores do processo de *place marketing* está na dependência da capacidade dos actores, numa fase prévia à definição da estratégia, identificarem e compreenderem as dinâmicas e mudanças das envolventes, perceberem as expectativas e necessidades dos mercados-alvo e obterem uma visão realista sobre as potencialidades do território (Buurma, 2001; Kotler et al., 1993).

Tal resulta na consensualidade generalizada de que o *marketing* contribui para sistematizar os elementos da equação que tornam os lugares atractivos e competitivos envolvendo e analisando as necessidades dos *stakeholders* de forma a criar e manter relacionamentos vantajosos na relação de troca com estes, com o objectivo final de aumentar o valor e a atractividade do lugar activando e retro-alimentando o círculo Expectativa – Acção – Satisfação.

E a sua implementação ganha sentido numa sociedade pós-moderna emergente de classes pós-industriais que assentam os seus comportamentos de consumo nos media, na publicidade e comunicação de *marketing* cuja significância das mensagens assenta nos símbolos, ferramentas nucleares no processo de construção de marcas: “*symbols are the atomic parts that compose the brands*” (Freire, 2005, p. 350).

São as mudanças na sociedade que obrigam à mudança dos pressupostos de aproximação aos públicos.

A este nível, as especificidades processuais têm vindo a ser discutidas no âmbito do *marketing* territorial nomeadamente no que respeita à concepção do seu *marketing-mix*.

O conceito de *marketing-mix* foi introduzido em 1949 por Neil Borden e constava de uma lista de elementos de *marketing* que deveriam ser trabalhados pelas áreas comerciais. Mais tarde e sob a proposta de Jerome McCarthy (1960) dá-se a sistematização dos elementos em quatro grupos – os tradicionais 4 P’s (*Product, Price, Place, Promotion*) – que têm desde então constituído um dos pilares da sistematização da acção de *marketing*. Desde então, inúmeros têm sido os trabalhos

que arquetipam de forma distinta esses elementos, quer por questões conceituais, quer por especificidades de produto.

Em 1981, Bitner e Boom sob o pressuposto da necessidade de uma abordagem própria aos elementos que devem compor o *marketing-mix* de serviços (motivados pelas características específicas de gestão de serviços em relação à gestão de produtos) sugerem a existência de um *marketing-mix* agrupado em sete elementos que inclui, para além dos tradicionais quatro P's, as pessoas (*people*), o processo (*process*) e as evidências físicas (*physical evidence*).

E é nesta dualidade que se encontram as abordagens ao *marketing-mix* territorial.

Reconhecida como parte nuclear da actividade de *marketing* territorial, as variáveis que têm vindo a ser propostas para integrar o *marketing-mix* territorial não têm vindo a ser consensuais (Tabela 1).

Enquanto autores como Kotler et al. (1993, 1999) sustentam o modelo originário das quatro variáveis para o território, autores como Metaxas (2002) e Killingbeck e Trueman (2002) sustentam que pelas especificidades do produto territorial a tradicional abordagem dos 4 P's é, pela sua natureza, insuficiente e ineficaz defendendo a inclusão de outras variáveis no *mix*.

Enquanto Metaxas (2002) defende a concepção de um *marketing-mix* a 5 elementos, com lugar para a variável pessoas, Killingbeck e Trueman (2002) defendem a adequabilidade das variáveis do tradicional *marketing-mix* dos serviços aos produtos territoriais respeitando assim melhor, e de acordo com os autores, as características endógenas do território. Esta orientação de proximidade entre os pressupostos de *marketing* territorial e o *marketing* de serviços é, de resto, dominante na literatura.

Tabela 1 – Elementos de *Marketing-Mix* Territorial

Produto (Product)	
Kotler et al. (1993)	- Panóplia de produtos tangíveis e serviços adequados ao lugar e marca
Metaxas (2002)	- Sistema de produção (forças e dinâmicas internas); - Bem produtivo (imagem da cidade); - Composto do território (carácter territorial, serviços, cultura, ...); - Características distintivas do espaço passíveis de criar vantagens competitivas
Killingbeck e Trueman (2002)	- Panóplia de produtos tangíveis e serviços adequados ao lugar e marca
Preço (Price)	
Kotler et al. (1993)	- Custos de compra e utilização de bens e serviços territoriais
Metaxas (2002)	- Custos de compra e utilização de bens e serviços territoriais
Killingbeck e Trueman (2002)	- Incentivos para a adesão pelos consumidores actuais e potenciais
Distribuição (Place)	
Kotler et al. (1993)	- Distribuição acessível e eficiente dos produtos e serviços territoriais
Metaxas (2002)	- Rede de relacionamentos entre actores; - Distribuição de estratégias representativas do posicionamento desejado
Killingbeck e Trueman (2002)	- Distribuição acessível e eficiente dos produtos e serviços territoriais
Comunicação (Promotion)	
Kotler et al. (1993)	- Promoção e divulgação das características distintivas do local
Metaxas (2002)	- Promoção e divulgação das características distintivas do local
Killingbeck e Trueman (2002)	- Promoção e divulgação das características distintivas do local
Pessoas (People)	
Kotler et al. (1993)	-----
Metaxas (2002)	- Residentes e recursos humanos promotores e servidores da oferta
Killingbeck e Trueman (2002)	- Residentes e recursos humanos promotores e servidores da oferta
Evidências Físicas (Physical Evidences)	
Kotler et al. (1993)	-----
Metaxas (2002)	-----
Killingbeck e Trueman (2002)	- Aspectos estéticos e visuais do território
Processo (Process)	
Kotler et al. (1993)	-----
Metaxas (2002)	-----
Killingbeck e Trueman (2002)	- Interação processual entre os consumidores e a oferta territorial

Fonte: Elaboração Própria

A par das propostas processuais da gestão de variáveis de *marketing* territorial, também os processos de planeamento e gestão estratégica de *marketing* têm, naturalmente, vindo a ser abordados sob diversos formatos.

Deffner e Liouris (2005) abordando o conceito de *marketing* estratégico de um local assumem que este servirá à satisfação das expectativas que públicos como cidadãos e empresas tenham relativamente ao território, seja este uma cidade, região ou nação. Igualmente os autores sistematizam que o processo de gestão de *marketing* territorial compreende a interpretação do meio envolvente, a percepção de necessidades e compreensão de comportamentos, a planificação e gestão concertada de acções e variáveis e a avaliação efectiva e integrada dos efeitos do plano no desenvolvimento territorial.

Processualmente a edificação do *marketing* territorial deverá consagrar, tomando por base as sistematizações propostas por Kotler et al. (1999), Assael (1990) e Killingbeck e Trueman (2002), quatro etapas distintas: (i) análise de situação e definição dos objectivos; (ii) formulação da estratégia; (iii) implementação; (iv) controle e avaliação.

Esta sistematização é de resto comum à literatura generalizada de *marketing* e dominante igualmente na literatura focal de *marketing* territorial.

Metaxas (2002) partindo da constatação de que o *marketing* territorial pode dar um contributo importante ao desenvolvimento económico e à competitividade das cidades de qualquer dimensão, desde as grandes áreas metropolitanas às cidades secundárias, considera o *marketing* como um procedimento integrante da estratégia de planeamento territorial que requer conhecimento, pesquisa primária e secundária, pensamento crítico e análise estratégica e que a eficácia da sua implementação reside nesta perspectiva integrada e na sensibilização e envolvimento de públicos correctamente segmentados. O autor demonstra a forma como o *marketing* territorial contribui para a competitividade através de uma sistematização conceptual explicativa da cidade como um produto.

Metaxas (2001) assume que a pesquisa e a análise estratégica como a parte nuclear de trabalho de *marketing* territorial processando-se essa pesquisa a nível externo através da análise da macro e micro envolvente e consequente detecção de oportunidades e ameaças e a nível interno com vista à análise de fortalezas e debilidades retiradas da avaliação das dinâmicas entre autoridades locais, meio empresarial e cidadãos e do estado económico e social nomeadamente as características do território face ao emprego, índices de produtividade, nível de especialização,

inovação e tecnologia, bem como, na sua dimensão social, as envolventes culturais, recreativas e outras.

É desta análise crítica que deve emanar a visão de futuro, os objectivos, cenários e estratégias que conduzirão à concepção do plano de *marketing* para o território. Assumindo este como um produto, o plano através da segmentação e focalização em alvos, da exploração da identidade distintiva do território, das estratégias promocionais e outras acções características do planeamento em *marketing* conduzem à dinâmica territorial na sua dimensão competitiva contribuindo para desenvolver e portanto influenciar positivamente a identidade económica e social da cidade.

A interpretação do território como um produto e consequente orientação de *marketing* assume-se, então, como um processo dinâmico que toma por base a sua identidade e activos físicos e imateriais em toda a sua complexidade que visa a configuração de uma dialéctica entre os elementos emissores e receptores do território sendo essa dialéctica construída com base em metodologias e instrumentos de análise e compreensão dos perfis e das necessidades dos públicos e de desenvolvimento de variáveis de *marketing*-mix territorial adequadas e eficazes para a satisfação das suas expectativas e necessidades e simultaneamente dos objectivos de desenvolvimento territorial.

Um dos desafios comumente abordados na literatura refere-se às dificuldades para a materialização do *marketing* territorial. Kotler et al. (1999) expressam esta problemática classificando os territórios em função das suas habilidades de articulação entre o pensamento estratégico e as competências de implementação no âmbito da sua performance de *marketing* territorial.

Perfilando os territórios em função da relação das suas competências estratégicas e de implementação de *marketing* territorial, identificam no espectro de elevada capacidade estratégica e elevada capacidade de implementação os “territórios expansionistas” que pela sua capacidade de articulação destas dimensões se tornam liderantes e empreendedores encontrando-se na antítese destes os territórios “perdedores” que se caracterizam pela postura operacional e reactiva do território sem talento ou propósito concreto para implementar, tão pouco delinear, uma estratégia de *marketing* orientada à competitividade.

Numa perspectiva centralizada na relevância da pesquisa Kim Inn (2004) efectua uma abordagem processual do planeamento de *marketing* territorial dirigida para a resolução de áreas problemáticas do território conducentes a percepções desfavoráveis por parte dos públicos e

sustenta que o planeamento de *marketing* se caracteriza por, após a delimitação do território, um processo de auditoria e identificação de questões problemáticas passíveis de afectar a sua imagem.

É das constatações deste processo que se criam as condições para o estabelecimento do território enquanto produto e conseqüente identidade e se definem as estratégias de *marketing* territorial com capacidade para reconstruir imagens positivas e reforçar a competitividade dos locais.

E a posição competitiva dos territórios não se constitui como um direito adquirido permitindo a estes permanecer num protagonismo estático face à passagem dos tempos. Ao longo da história, locais que foram marcos em determinada época vêm-se ultrapassados por outros que em determinado momento cronológico apresentam maiores níveis de atractividade em função das necessidades e factores e potencialidades circunstanciais.

Entre inúmeras demonstrações possíveis desta realidade a classificação de Hobenberg e Lees (1985) baseada em critérios multifactoriais que identificam, numa abordagem longitudinal, as principais 10 cidades europeias entre o início do séc. XI e o final do Séc. XIX espelha esta realidade, como espelhado na tabela que se segue:

Tabela 2 – As 10 Maiores Cidades Europeias Entre os Anos 1000 e 1900

1000	1400	1700	1900
Constantinopla	Paris	Constantinopla	Londres
Córdoba	Milão	Londres	Paris
Sevilha	Brujas	Paris	Berlim
Palermo	Veneza	Nápoles	Viena
Kiev	Granada	Lisboa	Leninegrado
Veneza	Génova	Amesterdão	Manchester
Regensburg	Praga	Roma	Birmingham
Tesalónica	Rouen	Veneza	Moscovo
Amalfi	Sevilha	Moscovo	Glasgow
Roma	Gante	Milão	Liverpool

Adaptado de: Hohenberg e Lees (1985).

Os acontecimentos históricos, as dinâmicas relacionais de âmbito económico, social e político e a própria habilidade de reinvenção justificam a volatilidade do posicionamento dos territórios em longos espectros cronológicos: *“Cities accumulate and retain wealth, control and power because of what flows, rather than what they statically contain”* (Beaverstock, Smith e Taylor, 2000, p.126).

E essa volatilidade é cada vez maior pois nunca os lugares enfrentaram tantos e tão constantes desafios como os actuais motivados pelas tecnologias de informação, livre circulação de pessoas e bens e outros desafios característicos de uma sociedade global.

O *marketing* territorial deverá contribuir para essa competitividade e a encontrar respostas aos desafios concorrenciais que se vão colocando mas sem deixar de colocar o território num paradigma sustentado.

A conceptualização de desenvolvimento sustentado emergida na década de oitenta, a partir do Relatório Brundtland (1987), caracteriza-se pela articulação do desenvolvimento harmonioso entre as dimensões económicas, sociais e ambientais de um território assegurando condições para que o desenvolvimento presente não comprometa o porvir e esse desenvolvimento sustentável e princípios de equidade inerentes são factores nucleares na interpretação contemporânea de território e co-relaciona-se com qualidade de vida na medida em que se materializa através do acesso da população a bens e serviços (como educação, habitação, emprego e lazer) que se traduzem no desenvolvimento pessoal e bem-estar social e podem contribuir para ultrapassar as discrepâncias de ambição e educação exploradas por Friedman (2005) que subsistem a um formato de mundo globalizado e plano.

E é dentro da dualidade entre competitividade e esse desenvolvimento sustentado que se situam as abordagens contemporâneas de mercantilização do território na medida em que o alcance dos seus objectivos se dá apenas quando o público interno, particularmente cidadãos, trabalhadores e empresas instaladas no território encontram as suas necessidades satisfeitas (Kotler et al., 1999).

As políticas territoriais e as abordagens mercadológicas do território devem servir para atingir objectivos de desenvolvimento e sustentabilidade que permitam ao território evoluir de um potencial estado presente para um melhorado estado futuro. Essa evolução está na dependência de uma abordagem sistémica à gestão do território que pode ser metaforizada pela visualização de uma roldana e consequente interdependência das suas engrenagens.

Devendo estar subjacente à prática do *marketing* territorial uma dimensão social tende-se a um paradigma de *marketing* sustentado mais assente na harmonização das metas económicas com as sociais e da articulação de objectivos económicos e sociais de desenvolvimento.

Ultrapassadas que tendem a estar as teorias mais assentes no económico como factor chave para o desenvolvimento com predominância sobre o social, as visões multidisciplinares do território e das suas políticas, juntamente com a tendência de governação para a descentralização e a

indispensabilidade de políticas de parcerias, obriga a que os territórios persuadam, para se manter competitivos, não apenas actores económicos e políticos mas também sociais.

Longe das políticas de dependência exclusiva do estatal, reconhece-se que todos os actores públicos e privados, bens e actos territoriais são nucleares actuando como agentes no processo de desenvolvimento territorial empreendendo iniciativa e contribuindo para captar e reter recursos humanos e promover o próprio desenvolvimento infraestrutural dos lugares.

A consubstanciação do território enquanto elemento integrador e articulador de dimensões políticas, económicas e sociais depende do estímulo de projectos e iniciativas que, pelo consenso e motivação que provoquem, conduzam à participação activa dos principais agentes públicos e privados.

Na sistematização dos elementos que podem constituir a vantagem competitiva de 3 cidades, Rosabeth Moss Kanter em 1995 no clássico *“World Class – Thriving Locally in the Global Economy”*, condensa esses factores impulsores na teoria de 3 C’s em que as vantagens das cidades perante concorrentes advêm essencialmente da capacidade de gestão de três activos do foro intangível: conceitos que se relacionam com criatividade e idealização de produtos e serviços; competências que se relaciona com a capacidade de materializar e concretizar a conceptualização e conexões que consagra o princípio da vantagem colaborativa e da estruturação de redes e alavancagem de projectos em parcerias.

A competitividade dos lugares faz-se indiscutivelmente através de estratégias que coloquem os actores e as relações no centro do processo. Pensar e intervir no território compreende a criação de um ambiente positivo, criativo e empreendedor profundamente respeitador das identidades pessoais e colectivas. Nesta filosofia a competitividade é uma consequência natural e uma finalidade parcial para atingir uma meta maior – a da sustentabilidade, para a qual o *marketing* deverá contribuir.

Contudo e apesar da consensualidade generalizada relativamente à posição que o *marketing* deve ocupar na gestão do território subsistem algumas posições mais cépticas relativamente à sua relevância e importância face a outros instrumentos de desenvolvimento territorial chegando mesmo em perspectivas mais extremistas o *marketing* territorial a ser considerado como uma *“estratégia de desperdício”* (Metaxas, 2002).

A este título, Keating (Cit. in Metaxas, 2002) e delimitando a actividade de *marketing* à actividade promocional advoga a ineficácia e prescindibilidade desta técnica ao serviço do desenvolvimento

territorial e autores como Cheshire e Gordon (1998), numa corrente mais neutra, reconhecem a pertinência desta actividade mas relativizam a sua importância face a instrumentos mais estruturais do desenvolvimento territorial.

Numa corrente oposta, autores como Rainisto (2003), Van Ham (2001) a par da generalidade dos investigadores na área do *marketing* territorial sustentam o *marketing* como a âncora do desenvolvimento territorial chegando mesmo a sobrepor a relevância deste a outras disciplinas historicamente reconhecidas como nucleares no âmbito da temática do desenvolvimento territorial.

Não obstante a subsistência de algum antagonismo relativamente à posição do *marketing* no desenvolvimento territorial, motivado eventualmente por alguma subjectividade relativamente à sua abrangência mas sobretudo às suas formas de concretização, é inevitável que a sua acção esteja tão mais presente quanto mais os territórios se assumirem numa dimensão território-empresa.

Para Griffiths (1998) foi o modelo de “*entrepreneurial city*” emergido na década de 70 que se constituiu como um dos principais fenómenos catalizadores do acesso e aceitação das práticas e filosofias de *marketing* por parte dos administradores e outros actores territoriais:

Entrepreneurialism as a mode of urban governance came about as a response by individual cities to the collapse of the fordist social democratic arrangements that had facilitated the spread of managerial forms of governance. (Griffiths, 1998, p. 41)

Essa filosofia empreendedora e próxima das premissas características da gestão empresarial transporta para o quotidiano da gestão territorial dos territórios, de forma definitiva e formal, conceitos e filosofias muito características da gestão organizacional como, por exemplo, a inovação, as dinâmicas e motivações comerciais, as próprias economias de escala e consequentemente as filosofias de *marketing*.

O *marketing* tem uma responsabilidade dual de respeitar a essência dos valores identitários e simultaneamente promover desenvolvimento. Buurma (2001) e no âmbito dessa dualidade de responsabilidades sustenta que os próprios técnicos de *marketing*, deverão sempre que necessário, aplicar mecanismos de *demarketing*, ou seja, estratégias de *marketing* com vista a promover a diminuição da procura de um determinado bem ou serviço (*American Marketing Association*), por forma a, sempre que necessário, assegurar a harmonia social, económica e política do território.

A relevância da integração da sustentabilidade dos lugares como objectivo prioritário das perspectivas integradas de *marketing* territorial deve prosseguir simultaneamente objectivos que conceptualmente podem ser sistematizados como promocionais, humanos, económicos, sociais e de imagem (Paddison, 1993; Kotler et al., 1993).

Os objectivos relacionados com o capital humano e necessariamente com o bem-estar social traduzem-se no aumento da atractividade do lugar como local de trabalho e como local de residência. Focalizado nas pessoas, este objectivo imana a importância da massa crítica para o desenvolvimento dos lugares e da cultura do território aprendente sob o pressuposto de que um dos factores impulsores para a competitividade territorial se materializa através do conhecimento, talento e da imaginação das pessoas. Um território com um perfil de trabalhadores e residentes intelectualmente e socialmente atractivos traduz-se em comportamentos pró-activos, produtivos e revitalizadores da dinâmica dos espaços aumentando a atractividade para actores externos se instalarem.

No seu conjunto e de forma interdependente o alcance destas diferentes metas contribuirá para aquele que deverá ser o objectivo maior das estratégias de *marketing* territorial – a elevação do desenvolvimento territorial.

2.3 *Branding* Territorial

2.3.1 Enquadramento Conceptual

Os elementos intangíveis têm vindo, cada vez mais, a tornar-se factores nucleares na criação de valor dos lugares. E neste contexto a sua incorporação na equação que determina os activos territoriais – manifestados em valias como a marca – é motivada pelos novos paradigmas de competitividade que levam claramente a uma interpretação mais profunda, abrangente e integrada de valor e representação territorial.

Tal como o *marketing*, também o *branding* territorial foi existindo ao longo dos tempos de forma intuitiva e não sistematizada e a sua metodização deu-se apenas com a solidificação do *marketing* territorial como disciplina e concretizou-se com a migração das técnicas de pesquisa e de abordagem ao mercado, características da actividade empresarial, ao território.

The new brand state is not a brand new state, but it is a political player wich as to promote itself more aggressively than before. Just as big firms (...) the brand state realises that it has to invest heavily in business-to-consumer as well as consumer-to-business relationships. Although these dialogues were earlier called 'democracy', the brand state now uses tried-and-tested techniques like 'identity consultancy' and 'focus groups'. (Van Ham, 2004, p.17)

Entre outros investigadores, Hankinson (2001, 2004), sob o pressuposto de que as cidades/regiões possuem identidades com atributos patrimoniais, económicos, tecnológicos, relacionais, sociais e simbólicos que constituem a base dos processos de construção de imagem dos territórios sustenta a pertinência do erigir dos processos de *branding* territorial lembrando que estes, através da sua dimensão funcional e simbólica, têm a capacidade de consubstanciar e valorizar essa identidade promovendo identificação e envolvimento com os públicos e simultaneamente distinguindo um território de outros concorrentes.

Estas potencialidades constituem a força motriz para a perspetivação não parcializada mas antes integrada do *marketing* e da marca territorial tornando-os em instrumentos centrais nos processos de desenvolvimento territorial: *"...branding will develop from economic salesmanship and political bimboism to an essential survival skill"* (Van Ham, 2004, p.18).

Uma análise a diferentes definições de marca territorial presente na literatura permite concluir que, ainda que todas partilhem o mesmo eixo central existem diferenças substanciais no que respeita à delimitação da sua abrangência e consequentemente ao seu enfoque conceptual.

Historicamente o place *branding* tende a ser muito sectorizado sendo recorrentemente circunscrito a um meio para o alcance de finalidades sectoriais como o co-*branding* (autores) e o turismo (Caldwell e Freire, 2004).

Na perspectiva de Hankinson (2004) e Van Ham (2004) a predominância das perspectivas de *branding* territorial delimitadas a destinos turísticos deve-se ao facto de historicamente as marcas territoriais terem começado por ser estudadas no âmbito de países e lugares turísticos não privilegiando o enfoque no contexto dos lugares em toda a sua dimensão.

Assim, é ainda relativamente recente um quadro conceptual que aborde o place *branding* para além da teoria geral de *tourism branding* (Hankinson, 2004; Van Ham, 2004; Kerr, 2006) e parca uma focalização holística no processo de *branding* territorial.

À parte desta problemática que tende a ser ultrapassada com o desenvolvimento de investigação não sectorizada em torno da marca territorial e excluindo da análise essas perspectivas conceptuais de carácter sectorial constata-se na generalidade que as definições do termo marca territorial podem ser agrupadas em três grupos principais relacionados com a forma como são percepcionadas e em função do seu âmbito de actuação, finalidade e abrangência.

Apesar de se tratar de uma classificação não estanque, pois os diferentes grupos são complementares e assumem-se por vezes de forma interdependente, a incursão pela literatura permite uma sistematização das abordagens recorrentes em torno de três enfoques distintos identificando-se, na tabela abaixo, os autores que se focalizam na marca como instrumento promocional, como promotora e mediadora da identidade territorial e na marca elemento motriz e interveniente da construção da competitividade e desenvolvimento territorial.

Tabela 3 – Focalização Conceptual do Termo Marca Territorial

Enfoque Conceptual	Autores
Promoção e Imagem Territorial	Taylor (2000); Papadopoulos e Heslop (2002); Rainisto (2003); O'Shaughnessy e O'Shaughnessy (2000); Kotler et al. (1999)
Identidade Territorial	Kavaratzis (2005); Therkelsen e Halkier (2004); Dzenovska (2005)
Desenvolvimento Territorial	Ashworth e Voogt (1990; 1994); Watson (2004); Anholt (2005)

Fonte: Elaboração própria

A abordagem assente na promoção e imagem territorial é ainda dominante na literatura.

Rainisto (2003) perspectiva o núcleo da actividade de *branding* no planeamento e desenvolvimento de estratégias comunicacionais com vista à promoção dos tangíveis territoriais situando-se a jusante da construção da realidade de determinado território. Esta delimitação conceptual também presente nas perspectivas de autores como Taylor (2000), Papadopoulos e Heslop (2002) e Kotler et al. (1999) que restringe a marca territorial aos esforços promocionais tem contudo, sido amplamente contestada por numerosos autores que a consideram limitativa.

Numa outra corrente e focalizando-se na identidade territorial Kavaratzis (2005) sustenta que o âmago do *branding* territorial se situa na criação de uma identidade territorial reconhecida pelos públicos e na subsequente utilização dessa identidade para outros processos económicos e sociais desejáveis para o território.

Em consonância, Therkelsen e Halkier (2004, p. 4) consideram que o *branding* “*essentially involves the creation of a coherent identity (...) which brings forward a set of feelings, values and meanings and which, on that basis, leads to identification with the brand on part of the customer*”.

Se é verdade que muitas vezes utilizada meramente para comunicar o território, actualmente, fruto dos novos contextos de competitividade e características dos *stakeholders*, é importante que a abrangência do conceito se torne mais ampla (Anholt, 2005).

Entre outros autores, Ashworth e Voogt (1990; 1994), Watson (2004) e Anholt (2005) integram-se numa corrente mais abrangente explorando de forma mais integrada o âmbito e as competências do *branding* territorial.

Watson (2004) posiciona a marca territorial como sendo uma disciplina estratégica, cuja actividade se inicia muita antes do trabalho de promoção territorial, que visa criar um sentido de propósito para o território contribuindo para alinhar esforços relacionados com o turismo, a população, as exportações, relações culturais, investimento e esforços promocionais numa uníssona estratégia de desenvolvimento para determinado território.

Esta heterogeneidade na definição de marca territorial acompanha a dificuldade que se tem colocado no consenso sobre a conceptualização de marca na teoria do *branding* em geral: “*There is no accepted definition of a brand*” (Rainisto, 2003, p.44). Esta constatação amiudada por autores como Aaker (1996), Serra e Gonzalez (1999), Keller (2003) resulta da coexistência de abordagens à marca que encerram em si delimitações muito distintas.

Por exemplo, numa perspectiva jurídica e de acordo com o nº 1 do art. 222 do Código de Propriedade Industrial (2003) a marca pode ser constituída por um sinal ou conjunto de sinais susceptíveis de representação gráfica, nomeadamente palavras, incluindo nomes de pessoas, desenhos, letras, números, sons, a forma do produto ou da respectiva embalagem, desde que sejam adequados a distinguir os produtos ou serviços.

Também Kotler (1996) a considera como uma designação, símbolo, e respectiva combinação que permite diferenciar uma oferta das demais.

Por outro lado, o desenvolvimento e crescente reconhecimento do *brand equity* e a crescente consciência do efeito que produz na gestão de expectativas conduzem a um crescendo nas conceptualizações mais integradas do termo.

Não obstante os vazios conceptuais, para autores como Nigel Morgan (2006) e Vladimir Lebedenko (2004) o *place branding* começa expandir-se para além de um mero instrumento do *marketing* territorial e ganha corpo próprio para se desenvolver como um campo de pesquisa autónomo e que emerge e a ganha dinâmica própria, entre outros, pelo crescente interesse que

outras áreas do saber como a geografia, a sociologia, os estudos políticos e culturais, têm demonstrado sobre as diferentes dimensões da construção e dos efeitos do *branding* territorial.

A marca providencia um bom ponto de partida para a actividade de *marketing* territorial e um enquadramento coerente e sólido para a gestão da imagem territorial e se atender ao *marketing*, na sua definição mais generalista, enquanto o conjunto dos métodos e dos meios disponíveis para promover, nos públicos comportamentos favoráveis à concretização de objectivos e estratégia previamente definidos, indubitavelmente se apura que esses comportamentos dependem em larga medida da capacidade em transmitir imagens positivas, de rigor, identificação e confiança que são amplamente potenciadas pelo investimento na marca territorial.

Autores como Borja e Castells (1997) são sintomáticos, desde a segunda metade da década de 90, a apontar como premissas para a competitividade a anulação das resistências entre actores territoriais públicos e privados, mobilização sócio-política, a definição de produtos e subprodutos territoriais e a comunicação/promoção pública dos lugares e das suas valias, valências contempladas nas conceptualizações contemporâneas de *branding* territorial.

A este propósito, Freire (2005) justifica que a marca favorece o desenvolvimento territorial de forma integrada na medida que o *geo-branding* (enquanto o processo de *branding* aplicado a países, regiões ou cidades) além de ser um dos mais poderosos instrumentos de desenvolvimento económico imana também funções sociais e culturais pois apresenta-se como um instrumento que contribui para manter e projectar a identidade dos lugares e combater a tendência para a standarização dos costumes e dos espaços.

Para o autor e num mundo globalizado, e com tendência para a standarização, a marca territorial, por explorar rituais e símbolos e procurar diferenciar um território face aos concorrentes, tem um papel importante na protecção da cultura local e na diversidade.

Durante muitos anos restringida a um papel identificador, reconhece-se actualmente o potencial estratégico, financeiro e comercial das marcas territoriais o que contribui para que estas ganhem novas dimensões para além da tradicional função de identificação. A esta juntam-se outras com valor para o consumidor e para o promotor.

A marca de um território no seu âmbito mais limitativo permitirá, no mínimo, a diferenciação e identificação através de sinais visuais e simbólicos (Hankinson, 2001) mas no seu âmbito estratégico deverá relevar e consubstanciar a visão simultaneamente mais apelativa, competitiva e realista de um território (Placebrands, 2006).

Genericamente e sob a perspectiva do receptor, a marca deverá identificar o produto e revelar a sua identidade, ou seja, as facetas da sua diferença: valor de utilização, valor de prazer e valor de reflexo do próprio receptor (Kapferer, 1991, p.8)

Na perspectiva do receptor a marca tem a capacidade de diferenciar, oferecer garantias, acrescentar valor e mesmo personalizar na medida em que através das suas opções os públicos acabam por manifestar os seus gostos, as suas necessidades e reflectindo, ainda que parcialmente, a sua individualidade.

Por outro lado e na perspectiva da entidade emissora a marca posiciona, pois ao mesmo tempo que facilita o reconhecimento reflecte os padrões de diferenciação face à concorrência, capitaliza os investimentos na comunicação e imagem e favorece o *marketing* relacional permitindo ainda a minimização de riscos funcionais, físicos, financeiros, psicológicos, sociais e até temporais associados aos processos de decisão (Gaio, 2006, 2006a).

É desta consciência relativa às valias do *branding* que na década de 80 o *Marketing Science Institute* reconhece pela primeira vez o capital da marca (*brand equity*) como um activo para a capitalização competitiva e se sustenta, cada vez mais, o conceito de marca territorial.

Tal como o *marketing* territorial também o *branding* dos lugares actua para dois tipos de públicos designadamente: os clientes internos (cidadãos residentes, trabalhadores e as organizações instaladas na área) que interessam fidelizar e o cliente externo (cidadãos não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área, visitantes de negócio e turistas) que interessa atrair. E numa perspectiva génese de mercado o place *branding* actua para o mercado de negócios (exportação, serviços e indústria) e visitantes e turistas, residentes e trabalhadores e estão na dependência da actuação e sinergia de actores dos sectores públicos e privados, nacionais, regionais e internacionais (Ancarini, 2001; Kotler et al., 1999).

Sob o pressuposto da aproximação da dimensão física à dimensão simbólica do território a marca aproxima as constituintes da realidade e imagem territorial.

A este propósito Graham (2002) distingue duas dimensões simultâneas de um território. A primeira, denominada de “externa”, é aquela que pode ser sintetizada nos elementos visuais âncora do território tendo sido nesta dimensão que durante muitos anos se concentrou a actuação de *marketing*. A outra dimensão, conceptualizada pelo autor como a “interna”, é mnemónica, o território da mente, que contempla as dinâmicas e preocupações ambientais, sociais e outras. É

por natureza muito mais complexa e subjectiva e é importante que no âmbito da conceptualização do autor a actuação de *branding* tenha a capacidade de interligar estas dimensões para que efectivamente promova comportamentos.

A dualidade entre território simbólico e do quotidiano, conceptualizada por Ferreira e Oliveira (2006) permite igualmente uma alavancagem e correlação ao conceito de marca territorial.

Para os autores existem nos espaços urbanos duas dimensões de cidade: A “cidade representativa” e a “cidade do quotidiano”. A “cidade representativa” gerada, consideram os autores, pela globalização caracteriza-se pelos espaços simbólicos como os equipamentos culturais e núcleos históricos. É a cidade das imagens simbólicas e iconográficas: *“A cidade dos cartões postais, ou dos mapas e guias modernos...e assenta no conceito da sociedade pós-materialista e hedonista de Inglehart”* (p.17).

Por outro lado, a “cidade do quotidiano” é a cidade no seu dia-a-dia caracterizada pelas policentralidades geradas nas periferias urbanas, pela oferta comercial e pelos tangíveis básicos, como escolas e hospitais.

Os autores constataam que as cidades do quotidiano crescem muitas vezes à margem das cidades representativas e nesse sentido o *marketing* e particularmente o processo de *branding* pode ter um papel interventivo promovendo estratégias e posicionamentos focalizados não apenas para o exterior mas simultaneamente à população que vive e trabalha no espaço territorial e aproximando as suas dimensões.

A este propósito autores como Bradley, Hall e Harrison (2002) e Ward e Gold, (1994) e Hubbard (1996), este último numa perspectiva mais empírica através do exemplo da cidade de Birmingham, sustentam o papel do investimento em *branding* e da regeneração das imagens territoriais no processo de transformação e transição das cidades industriais para as cidades de terceira vaga, tal como classicamente definidas por Toffler (1980).

A marca territorial pode promover o reconhecimento pelo lugar, posicionar, credibilizar, diferenciar e apoiar e potenciar o desenvolvimento pois constitui, entre outros, uma fonte de atracção de públicos (particulares e organizacionais), um elemento motivador do sentimento de pertença dos públicos territoriais internos, uma alavanca para parcerias estratégicas e um efeito de âncora para os esforços de *marketing*.

Assim, no âmbito da actividade do *marketing* territorial a marca assume-se como um elemento nuclear. *"Brands have become metaphors for consumers"* (Pennington, 2004, p. 41) e neste sentido o *marketing*, mais particularmente, o capital-marca das cidades/regiões (pelas representações que incutem e pelo uso estratégico que fazem das variáveis do *marketing-mix*) potenciam uma ligação sinérgica com o desenvolvimento económico contribuindo quer para atrair e reter pessoas e empresas quer para favorecer o *co-branding* através da extensão da imagem e atributos da marca da cidade aos produtos e clusters locais promovendo novas e múltiplas centralidades no território.

A gestão da marca territorial remete para a construção de um conjunto de imagens do território de forma a promover identificação, notoriedade, *goodwill*, envolvimento e comportamentos favoráveis ao desenvolvimento territorial por parte dos grupos-alvo e, tomando por base uma actuação de *marketing* que contribua para promover o desenvolvimento de uma identidade territorial positiva e competitiva e a sua materialização, obriga a um encontro multidisciplinar de diferentes áreas.

O *branding* surge na lista de desenvolvimentos que aproxima o *marketing* territorial da natureza e características dos lugares essencialmente pela sua capacidade em identificar, organizar e harmonizar um conjunto de significados desejados para um território num único elemento – A marca territorial (Kavaratzis, 2004).

Para a antropóloga Dace Dzenovka (2005) o processo de *branding* territorial vincula uma reconfiguração ontológica e simultânea do território e das pessoas. Os territórios satisfazem necessidades físicas, simbólicas e emocionais e o *branding* actua no sentido da orquestração e focalização das variáveis interventivas na condução dos processos perceptivos e comportamentais dos *stakeholders* e nesse sentido é um instrumento fundamental: *"Due to the ability to focus on the most essential, the branding aspect within place marketing will probably be a major tool for places"* (Rainisto, 2004, p. 15).

A marca tende a subsistir para além dos produtos ou gamas de subprodutos que a compõem (Haigh, 1996) e esta analogia pode ser feita ao território. E no caso do território, Freire (2005) argumenta da constante presença da marca lembrando que, por exemplo, o nome de uma cidade funcionará sempre como uma marca mesmo que não gerida dentro do quadro conceptual de *branding* territorial.

Nesta linha de pensamento, e referindo-se ao trabalho sobre a identidade num processo de *branding*, Olins (1999, p.26) sustenta: *"Politicians everywhere in the world now realize that every nation has an identity – they can either seek to manage it or it will manage them"*.

O território é composto por um conjunto de elementos âncora, tangíveis e intangíveis, e cabe ao *marketeer* criar, sob a alçada da marca, um portfolio de atractividade territorial (Hankinson, 2005).

Estudos elaborados a nível internacional como os conduzidos pela PriceWaterhouseCoopers (2005) e Rainisto (2004), entre outros e que contemplam a auscultação de agentes territoriais em diversas cidades, consubstanciam esta realidade, comprovando que as cidades com maior atractividade de residentes, visitantes e investimento se caracterizam na sua generalidade por, através da compreensão dos elementos que compõe a identidade territorial e a sua unicidade, compor uma forte marca territorial assente nos principais atributos territoriais e potenciando nos *stakeholders* fortes associações e índices reputacionais.

A marca é uma estratégia *pull* que fomenta a procura de informação pelo estímulo comunicacional e visa desenvolver interesse e envolvimento com o espaço através de um posicionamento pré-determinado e a sua gestão eficaz implica a maximização da eficácia dos processos comunicacionais, através do estabelecimento e monitorização de circuitos e canais adequados, bem como, da criação de condições favoráveis a todos os actos comunicacionais.

Numa interpretação dos factores que constituem o *brand equity* de uma marca definidos por Aaker (1991) e à luz do *place branding* a marca territorial acrescenta valor e assume-se como um factor dinâmico de atractividade e competitividade do território na exacta medida que fornece ao consumidor informação e o conduz no processamento de informações sobre o local, transmitindo confiança no processo de decisão e, ao aumentar a notoriedade e a qualidade percebida, potencia a sua satisfação e fidelização.

Em função da complexidade e heterogeneidade dos públicos territoriais e no âmbito da segmentação e estratégia dos lugares Ashworth e Voogd (1990) defendem a existência de três estratégias de segmentação em *marketing* territorial: A estratégia focalizada que se caracteriza pelo foco num só mercado, a diferenciação que consiste a actuação simultânea perante vários públicos mas com estratégias distintas e a indiferenciação, mais próxima de uma comunicação massificada, prevê uma abordagem semelhante e simultânea a todos os públicos independentemente das características que cada um inserta.

A valorização da marca implica a preocupação na promoção de comportamentos favoráveis dos *stakeholders* territoriais, que estão em larga medida dependentes de um trabalho de comunicação integrada, no seu papel estimulador de uma imagem válida, credível, simples, apelativa e distintiva que promova atractividade e expectativas. E independentemente das estratégias de organização

de marca adoptadas assume-se que, no âmbito do *branding* territorial, o factor crítico de sucesso e de consistência temporal tende a residir numa abordagem holística em substituição de uma abordagem parcial centrada na promoção (Rainisto, 2004; Lodge, 2006) e numa clara consciência da dualidade e consistência *marketing*/marca.

Não obstante esta consciência e a crescente proliferação de estudos empíricos relacionados com a temática é ainda premente o desenvolvimento de mais investigação que contribua para explorar o racional do processo de *branding* territorial (Freire, 2005; Cai, 2002; Anholt, 2002).

Ainda que seja absolutamente consensual o seu valor, o isolamento do contributo do valor da marca para a competitividade do território corresponde a uma das maiores dificuldades operacionais na medida em que implica a ponderação de um conjunto de variáveis intangíveis e de difícil quantificação como imagem, reputação e *goodwill*, conceitos comumente de foro qualitativo. Além disso, é extremamente complexo o processo da delimitação da marca, ou seja, da separabilidade do impacto e valias da marca face ao impacto e valias dos outros activos territoriais e de políticas de gestão urbana.

Autores como Nebenzahl (2004), sustentam residir nesta dificuldade a principal razão pela qual esta temática é por vezes encarada de forma mais superficial e acessória.

Estudos como os desenvolvidos por Hankinson (2001) à análise dos processos de *branding* de doze cidades inglesas revelam que, não obstante o reconhecimento da sua relevância e pertinência pela generalidade dos agentes territoriais, frequentemente o *branding* territorial não é bem compreendido em toda a sua amplitude e consequentemente ineficaz na sua aplicação.

Apesar dessas dificuldades, dominam na literatura as abordagens que colocam o *branding* no quadro dos elementos fundamentais ao desenvolvimento dos lugares, justificadas por um conjunto de factores contextuais.

Freire (2005) invoca um conjunto de argumentos que justificam a crescente importância do *geo-branding* e fundamentam que o mesmo seja uma consequência natural do desenvolvimento da sociedade e não uma construção falaciosa e propagandística de pseudo-empresendedores dos territórios.

Para o autor o esbatimento da organização da sociedade assente nas tradicionais classes sociais e o crescente impacto de factores como o estilo de vida reforça o *geo-branding* na medida em que

as sociedades são mais livres, têm mais mobilidade, mais opções e poder de escolha e por tal a autonomia de escolha do território que querem visitar, onde querem trabalhar e viver.

O autor sustenta ainda que a par disso a crescente importância do *geo-branding* deve-se ao facto de vivermos numa sociedade em que os símbolos se sobrepõem comumente aos factos – uma sociedade semiótica. Atendendo à semiótica como “*a ciência dos signos e dos processos significativos (semiose) na natureza e na cultura*” (Nöth, 1995, p. 19), Freire assume o *branding* como promotor de signos e gestor de processos significativos utilizados para exprimir uma dada realidade territorial.

Esta perspectiva pode ser reforçada na reflexão sobre a forte dependência que as sociedades actuais têm dos media e na filosofia de McLuhan em que o “*o meio é a mensagem*” sendo inegável o impacto que diferentes media podem exercer nos processos de construção de percepções e comportamentos.

Simultaneamente as mutações sociais potenciadoras do desenvolvimento das marcas territoriais não podem ser dissociadas da envolvente tecnológica que influencia e é influenciada pelo social.

Não obstante o reconhecimento consensual da relação entre a marca e a competitividade existem ainda dificuldades operacionais que conduzem na opinião de autores como Bradley, Hall e Harrison (2002), Hankinson (2001) e Kavaratzis (2008) a uma discrepância entre o potencial da marca territorial e a sua efectiva utilização por parte dos territórios e que se relacionam com relativa falta de *know-how*, dificuldade de colaboração entre o sector público e privado, dificuldades na quantificação de objectivos e resultados, dispersão de competências e responsabilidades e dificuldades na harmonização entre políticas globais e actuações locais.

Clifton (2004) sugere que perspectivas mais limitativas do *place branding* possam ser provocadas, pelo menos parcialmente, pela própria terminologia na medida em que o termo *branding* tal como outros termos legados ao *marketing* continuam a superficialmente associados a identificação e retórica.

2.3.2 Conceitos Adjacentes e Processos Construtivos

O *marketing* articula uma espécie de engenharia do consenso por forma à construção harmonizada e participativa por parte de todos os *stakeholders* do território, por forma a conseguir uma imagem positiva actuando as estratégias de *branding* territorial num *continuum* entre os atributos do território e o reconhecimento e interesse dos públicos por essas características, ou seja, num continuum entre a identidade e a imagem do território.

E neste contexto importa isolar o conceito de imagem no processo de *branding*. Cai (2002) e Konecnik (2004) isolam os conceitos, no âmbito do *marketing* territorial, sustentando que a formação de imagem não é *branding*, ainda que a primeira constitua a finalidade da segunda.

Enquanto o *branding* é um conceito emissor, que remete para um fenómeno dinâmico criado com base na identidade territorial e no esforço de *marketing* a imagem é um conceito receptor, pois reflecte a forma como é percebida pelos públicos e o processo de construção de imagem de um lugar toma por base um conjunto de sinais e/ou experiências que individualmente não decisivas mas em conjunto fundamentais para a construção de um juízo de valor.

A imagem remete, então, para conjunto de percepções, associações e juízos de valor dos *stakeholders* e pode ser, no âmbito dos lugares e de acordo com Kotler et al. (1993), positiva e atractiva, negativa, fraca (como consequência de uma baixa *brand awareness*), ou contraditória (quando uns públicos percebem a cidade de forma negativa e outros de forma positiva consoante as suas características demográficas e psicográficas, nomeadamente comportamentais e de costumes).

Avraham (2004), no âmbito territorial, considera a existência de “imagens abertas” que remetem para os contextos em que os públicos estão receptivos a informações sobre o lugar permitindo que a percepção deste evolua nas suas mentes e “imagens fechadas” que, na antítese das anteriores, estão muito associadas ao conceito de estereótipo remetendo para juízos de valor impenetráveis na mente dos públicos que não estão predispostos a absorver informação que lhes permita reposicionar o lugar nas suas mentes.

Atendendo a que, fruto da inexistência de um trabalho de *marketing* territorial, muitos territórios têm uma “imagem fechada” que contribui para a sua estagnação (por estar associada a percepções pouco atractivas para os públicos), o papel do trabalho da marca territorial passa inúmeras vezes por estratégias de *re-imaging* que remetem para a reconfiguração deliberada da representação e imagem por forma atingir objectivos económicos, culturais e políticos (Smith,

2005, p. 399) alterando assim os mapas perceptuais e imagens mentais dos públicos relativamente ao lugar que impedem a predisposição para a experimentação e/ou para o envolvimento.

Os processos de *rebranding* e *re-imaging* visam, então, a orientação favorável de comportamentos para a identidade territorial actual e desenvolvimento futuro do local tendo por base uma profunda sensibilidade e orientação aos factores interventivos num processo de construção de imagem.

Um outro conceito relevante no âmbito da imagem territorial e próximo do de 'imagem fechada' é o da animosidade territorial que é caracterizado por determinado nível de antipatia provocada por factores ou acontecimentos económicos, militares ou políticos que afectam o comportamento dos públicos no mercado (Anime e Chao, 2005).

Este conceito muito presente nos estudos sobre as influências da imagem dos países de origem nos processos de decisão de compra é destacado por Klein et al. (1998, p.20): *"Consumers might avoid products from offending nation (...) because the exporting nation has engaged in military, political or economic acts that a consumer finds both grievous and difficult to forgive"*. Este fenómeno pode exercer naturalmente um efeito muito forte na imagem de um território e extrapolando as actuações e decisões de *marketing* condicionar o desenvolvimento de imagens positivas, naturalmente de competitividade territorial.

A identidade territorial ainda que no seu âmago corresponda aos mesmos pressupostos de um processo de identidade de qualquer outro bem ou serviço é na realidade muito mais complexa, fruto da panóplia de subprodutos e públicos que a integram.

Deffner e Liouris (2005) alertam para a premência de manter a identidade da marca territorial simples por forma a que esta não se torne confusa nem dispersa mas alertam em simultâneo para os perigos que imagens demasiado simplistas podem comportar nomeadamente tornar-se numa marca não contempladora dos interesses de todos os públicos pertinentes para o território, demasiado superficial e potenciadora de clichés e mesmo de segregadora por eventual carácter exclutor do posicionamento.

Simultaneamente e dada a relevância da identidade própria e exclusiva de cada lugar Luque-Martínez e Muñoz-Leiva (2005) alertam contra perspectivas demasiado simplistas ou práticas de mera reprodução de modelos e acções standarizadas por múltiplos territórios que, sem ponderar a singularidade dos locais e promovendo performances não sustentadas, esgotam comercialmente os lugares em curtos espaços de tempo.

Para Avraham (2004) a imagem de uma cidade tende, em termos genéricos, a ser influenciada por factores como as características e dimensão da população e do espaço, o seu status ou poder político, a sua taxa de crime, o número e carácter das instituições nacionais situadas dentro da cidade, a sua localização, o seu historial, o valor turístico e cultural, bem como, a sua beleza natural e patrimonial, o *product placement* presente em conteúdos de ficção e a natureza e volume de cobertura realizada pelos media sob a forma de *publicity*.

Esta consciência de que a imagem positiva resulta da interacção entre as características da identidade do local e o esforço comunicacional é fundamental para o abandono das ainda subsistentes abordagens meramente propagandísticas e retóricas à imagem das cidades canalizadas para investimentos meramente de figurativos dos locais, sem a percepção de que a performance e identidade do local são nucleares nos Sistemas de Gestão de Imagem (SIM) pelo de que a imagem intencional deve ser um espelho da identidade do território.

A auditoria e o trabalho sobre a identidade devem preceder sempre às estratégias de construção e promoção de imagem. Neste sentido e para que o esforço de *marketing* favoreça efectivamente a competitividade, a criação de valor de um lugar numa perspectiva mercadológica deve contemplar não apenas a comunicação dos atributos e posicionamento territorial através de estratégias integradas de comunicação, mas também ter em conta (Rainisto, 2003):

- A concepção e a presença de infra-estruturas e serviços básicos que sirvam as necessidades dos utentes particulares e organizacionais;
- O desenvolvimento de atracções (culturais, financeiras, ou outras) que assegure a dinâmica económica e simultaneamente contribua para a captação de investimentos e atracção de pessoas criando e estimulando novas centralidades;
- O envolvimento e participação de cidadãos, líderes e instituições numa missão partilhada de desenvolvimento territorial contribuindo para atrair pessoas, empresas e investimento.

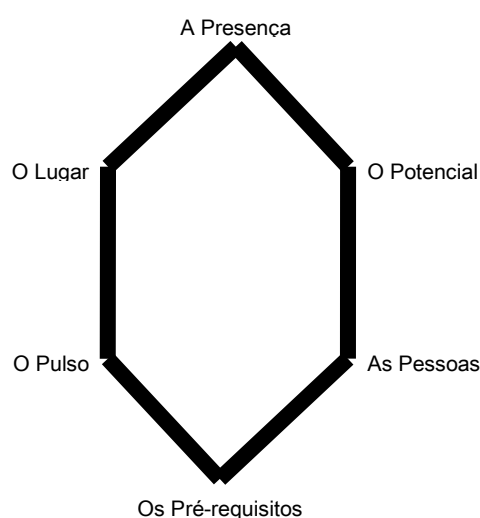
Partindo da premissa de que a aplicação do *branding* territorial está fortemente dependente da construção, comunicação e gestão da imagem territorial numerosos investigadores focalizam as suas investigações processuais em torno das percepções territoriais.

Para Anholt (2002) a imagem de marca de um país resulta do somatório das percepções que os públicos têm em torno de seis competências fundamentais: o turismo, a exportação, as pessoas, a governação, a cultura, o investimento e imigração. Estas competências são sistematizadas no denominado Modelo Hexagonal de *Nation Branding* que constitui a base do GMI *Nation Brands Index* – um estudo de carácter analítico que visa avaliar as percepções relativas a um conjunto de marcas-países.

Este barómetro trimestral contempla a pesquisa junto de cerca de 25000 pessoas em 35 nações relativamente à percepção que têm dos recursos culturais, económicos, políticos e humanos de cada país classificando-os numa escala comparativa.

Posteriormente Anholt (2006) com a intenção de apresentar um modelo aplicável às cidades assente na essência do modelo desenvolvido para as marcas-nação mas que simultaneamente reconhecesse as especificidades que as cidades incorporam desenvolve o Modelo Exagonal de *City Branding* (Figura 1), que aplicou inicialmente a 30 cidades escolhidas entre as que possuem fortes marcas territoriais (como Nova Iorque e Tóquio) e outras que são reconhecidas pela sua posição emergente (como Praga, Joanesburgo e outras). De acordo com o modelo a marca de uma cidade deve ser avaliada em torno das seguintes dimensões:

Figura 1 – Modelo Exagonal de *City Branding*



Fonte: Anholt (2006, p.19)

A um nível mais linear nas variáveis deste modelo encontra-se o espaço que remete para as percepções que as pessoas têm das características mais físicas e tangíveis da cidade. Ainda numa dimensão tangível encontram-se os pré-requisitos que visam a identificação das qualidades nucleares da cidade, em função de um conjunto de factores como as infraestruturas e os serviços básicos territoriais. Nos outros elementos e com características mais amplas e intangíveis encontram-se as percepções relacionadas com a presença, o potencial, o pulso e as pessoas.

A presença remete para o estatuto internacional da cidade e neste âmbito as pessoas são questionadas relativamente aos factores ou elementos de sucesso da cidade, bem como, às percepções dos contributos da cidade a nível mundial em termos culturais, científicos ou governamentais.

O potencial remete-nos para as oportunidades económicas e educacionais que cada cidade pode oferecer a visitantes, empresas e imigrantes e nesta dimensão os inquiridos são questionados sobre a atractividade dos lugares nesta perspectiva.

Por seu lado, a dimensão pulso relaciona-se com a dinâmica urbana e necessariamente com a variável pessoas que inquiri relativamente ao perfil e personalidade da componente humana do território e de que forma esta potencia a atractividade do espaço.

Igualmente focalizado nas questões relacionadas com a imagem e a par de Trueman, Klemm e Giroud (2004), Michalis Kavaratzis (2004) é um dos primeiros investigadores a explorar o *city branding* através da teoria do *corporate brand*¹, enquanto “*A brand that represents an entire company and conveys expectations of what the company will deliver in terms of products, services, and customer experience*” (Gaio, 2006, p.35).

O autor justifica a viabilidade deste paralelismo através de um conjunto de características e condicionantes comuns às marcas corporativas e territoriais como as suas raízes multidisciplinares, a multiplicidade de *stakeholders* que envolvem, o nível de intangibilidade e complexidade que acarretam e a funções sociais que integram.

¹ A par da literatura de *marketing* de serviços a literatura de imagem e *branding* corporativo são recorrentemente adaptadas aos recursos de *branding* territorial sendo fortemente defendida e valorizada, por inúmeros autores, a sua adaptabilidade às características e pressupostos do contexto territorial.

Kavaratzis (2004) detém-se sobre o processo comunicativo que conduz a uma imagem territorial numa perspectiva de imagem corporativa que se apresenta como um fenómeno construído a partir de um processo de acumulação e interpretação de sinais emitidos pela empresa e pelos públicos que isoladamente podem não ser determinantes num processo de percepção e avaliação mas que em conjunto se tornam fundamentais (Gaio, 2006a).

Kavaratzis (2004) focaliza-se no processo comunicacional que interfere na imagem que os residentes têm do território e todas as áreas incluídas no modelo possuem significância funcional e simbólica e são consideradas cruciais ao processo de construção de imagem territorial e determina três tipos de comunicação.

A comunicação primária diz respeito aos efeitos comunicacionais do comportamento e da gestão territorial que se encontra dividido nas dimensões de desenho urbano, infraestruturas e serviços básicos, estrutura organizacional e administrativa e comportamentos relacionados com a visão e estratégia do lugar. Esta tipologia de comunicação não resulta então do emprego de técnicas de comunicação promocionais mas antes dos efeitos das características e actividades territoriais.

As estratégias de comunicação promocional estão contempladas no modelo através da comunicação secundária que diz respeito à comunicação intencional e formal que os espaços habitualmente desenvolvem através do recurso a técnicas de comunicação como a identidade visual, publicidade, *merchandising*, *marketing* directo, actos públicos, *product placement*, relações públicas e outros.

Finalmente a comunicação terciária diz respeito às dinâmicas criadas pelo passa-palavra (WOM – *Word-of-mouth*) potenciado ainda pelos media e pelos concorrentes constituindo uma dimensão comunicacional não controlável por parte dos gestores de *marketing* territorial mas que cuja realidade mais ou menos positiva está na dependência da qualidade da comunicação primária e secundária, na perspectiva do autor totalmente controlável pela gestão de *marketing*.

Também Trueman, Klemm e Giroud (2004) relevaram a adaptabilidade das concepções teóricas relacionadas com as marcas corporativas ao território tendo com esse intuito testado o modelo de gestão da identidade corporativa – AC²ID Test™ – desenvolvido por Balmer (2001) ao território, particularmente à cidade de Bradford.

Este modelo visa estudar as diferentes perspectivas da identidade e identificar as discrepâncias e sinergias entre as suas variáveis no processo de gestão de uma identidade corporativa. O modelo assenta na construção de uma identidade em torno de cinco dimensões denominadas de

identidade real, comunicada, concebida (relacionada com conceitos perceptuais como imagem e reputação), ideal e desejada residindo a diferença entre estas duas no facto da primeira ultimar o posicionamento óptimo e a segunda se relacionar com os objectivos que os líderes têm para a identidade.

Além da constatação das forças e fraquezas da identidade de Bradford, através desta pesquisa exploratória, os autores concluem reforçando que apesar da extrema complexidade do produto territorial por comparação com o produto organizacional é possível e desejável examinar a marca de uma cidade recorrendo a instrumentos tradicionais de análise de marcas como o AC²ID TestTM salvaguardando contudo que a eficácia desta aplicação está na dependência da capacidade de inserir na análise as perspectivas de todos os *stakeholders* territoriais na medida em que os objectivos e percepções de cada grupo que se relaciona com o território não são homogéneos chegando por vezes a serem adversos.

Numa perspectiva de determinação da natureza dos enfoques argumentativos adequados às especificidades do *branding* territorial destacam-se as aplicações ao território do *Brand Box Model* efectuadas por Caldwell e Freire (2004) e Clarke (2000).

Sob a pergunta de partida: “*Quais são as diferenças entre construir uma marca para um país, uma região ou uma cidade*” e num estudo com vista à determinação dos pressupostos diferenciadores entre o *branding* de países, regiões e cidades, Caldwell e Freire (2004) fazem uma adaptação aos lugares do *Brand Box Model*, originalmente desenvolvido por De Chernatony e McWilliam² para categorias genéricas de produtos e serviços.

Assim, e na procura de discernir os tipos de estratégias argumentativas e promocionais a adoptar numa estratégia de place *marketing* consoante as tipologias de lugares os autores servem-se do Brand Box Model que se caracteriza por uma matriz de quatro quadrantes que visam medir as duas dimensões-chave que podem constituir o núcleo de uma marca: a representacionalidade e a funcionalidade.

Caldwell e Freire (2004) concluem que neste modelo bi-dimensional de interpretação e construção de marcas os países são percepcionados mais pela dimensão subjectiva da representacionalidade enquanto que as cidades e regiões são percepcionadas e avaliadas mais numa dimensão tangível pelo que devem privilegiar a edificação das suas promessas no âmbito da funcionalidade, ou seja, em argumentação de dimensão tangível.

² De Chernatony, L. e McWilliam, G. (1990). Appreciating Brands as Assets Through Using a Two-Dimensional Model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 9, pp. 173-188.

O mesmo modelo havia sido adaptado ao território em 2000 por Jackie Clarke que procurou investigar em Oxford as percepções relativas à representacionalidade e funcionalidade de seis marcas turísticas domésticas tendo concluído que ainda que as duas variáveis estivessem presentes nas percepções da amostra a variável funcionalidade apresentou menos variação do que a variável representacionalidade.

A par dos enfoques na imagem e argumentos territoriais diversas investigações sustentam a aplicabilidade dos modelos de marcas de produtos ao território.

Um dos exemplos mais expressivos dessa aplicabilidade surgiu quando, numa perspectiva operacional, o *International Marketing Council of South Africa* (criado em 2000), por reconhecer a adaptabilidade das técnicas de *branding* ao território, não só adoptou para a concepção da sua marca territorial um modelo de *branding* concebido genuinamente para produtos de grande consumo desenvolvido pela Unilever, como convidou a empresa a ser parceira e consultora no seu projecto de *branding* territorial.

Ao reconhecer a oportunidade de transformar, local e internacionalmente, a imagem da África do Sul e ao participar no projecto “*Branding South Africa*”, a Unilever juntamente com o *International Marketing Council of South Africa* encabeçam uma parceria célebre e inovadora pela presença de uma multinacional no conselho estratégico de um organismo de promoção territorial mas sobretudo pela adaptação do tradicional modelo “*Brand Key*” desenvolvido originalmente pela Unilever para o portfolio dos seus produtos e marcas ao produto territorial Sul Africano.

Johnston (2004) reforça a ideia de que este processo, que se apresentou como uma forma lógica de conduzir e sustentar o processo de *rebranding* da África do Sul, é avaliado com sucesso na medida em que graças à sua implementação os índices de notoriedade e reputacionais cresceram a nível local e internacional e consagrou-se um instrumento valioso para a sistematização da estratégia e gestão operacional da marca.

Também Azevedo (2005) sustentando a aplicabilidade dos pressupostos da gestão de marcas de produtos ao território propõe como estrutura base do seu modelo uma adaptação do tradicional e considerado modelo de construção de marca desenvolvido por Aaker na década de 90 que complementa com contributos de modelos desenvolvidos por outros autores que desenvolveram modelos relacionados com o turismo, a imagem e identidade dos lugares e a auto-congruência como Azevedo (2003), Woodside e Lysonski (1989), DeChernatony e McWilliam (1989), Kastenholtz, (2002), Baloglu (1996) e Locum Consultant (2003).

Na sua proposta conceptual, não testada empiricamente, o autor defende que a análise estratégica da marca, a ser desenvolvida por grupo de planeamento, que permitirá o desenvolvimento de uma visão e estratégia integrada para o futuro da cidade compreende a análise do mercado-alvo (turistas, residentes, investidores e outros) da concorrência no que respeita à sua identidade, imagem, posicionamento e ameaças e oportunidades que representam e a análise interna que numa perspectiva introspectiva deve permitir ao grupo de planeamento a auscultação da imagem e reputação presente, das suas forças e competências, património, cultura, valores e factores de *marketing* passíveis de sustentar vantagens competitivas territoriais.

Ao nível do sistema da identidade da marca o autor considera a identidade da marca territorial na sua dimensão de produto à qual associa os atributos tangíveis do território, o universo do turismo e os custos de contexto, na dimensão de organização (local vs. regional e político vs. económico), na dimensão simbólica materializada pelo logótipo e imagética visual e na dimensão como pessoa que se manifesta nos atributos emocionais intangíveis, na personalidade, auto-congruência e relacionamento.

A formação da imagem da cidade dá-se, de acordo com Azevedo, no sistema de implementação que, já parcialmente irradiado da perspectiva de Aaker, se concretiza através da estratégia de *marketing* e comunicação integrada, pela presença nas fontes de informação e bases de dados CRM (*Costumer Relationship Management*), entre outros. Essa estratégia interage com os factores de *marketing* identificados pelo autor como as atracções, experiências inovadoras, infra-estruturas, competências e apoio às empresas, organização e desenvolvimento de produtos com denominação de origem deverá culminar na avaliação e monitorização de desempenho.

É deste conjunto de factores, decisões e actos integrados que o autor sustenta que o *place branding* conduz ao desenvolvimento económico e à coesão territorial contribuindo para as receitas do turismo, a captação de investidores, fabricantes, fixação de sedes de empresas, produtos com denominação de origem e receitas dos serviços, transferência da imagem da cidade para a imagem dos produtos, receitas de produtos de merchandising e aumento da auto-estima e sentido de pertença dos residentes.

A este propósito, Supphellen (2004) defende que pela sua complexidade e amplitude de interesses e *stakeholders* envolvidos as marcas territoriais devem ser trabalhadas sob a perspectiva de portfólio definindo o número e níveis de marcas necessárias para sustentar a *masterbrand*. O autor sublinha a importância da reflexão em torno da relevância de um

posicionamento e associações idênticas ou diferenciadas para determinado portfólio de marcas territoriais, da denominação das sub-marcas a compor o portfolio e da distribuição orçamental.

Numa mesma linha de pensamento para Therkelsen e Halkier (2004) a procura de um eixo de marca que interesse simultaneamente a um conjunto heterogéneo de públicos conduz ao risco da promessa se tornar dispersa e abstracta (o que corresponde a uma não marca), insípida (não apelando a nenhum público e demasiado semelhante a outras cidades concorrentes) ou orientada apenas a um determinado perfil de públicos deixando os outros de fora.

Para os autores a promoção de marcas de interesse comum a áreas funcionais distintas relacionadas com o desenvolvimento territorial (como turismo e investimento) e simultaneamente distintas ou mais fortes do que a concorrência (consoante estratégias de diferenciação ou de *challenger* adoptadas) estão numa clara dependência de uma extensiva cooperação entre actores públicos e privados na concertação de esforços para uma estratégia unificadora que conduzam a uma visão partilhada de território e não de esforços fragmentados que dispersem o investimento e consequentemente a marca.

A adopção de uma estratégia de marca *umbrella* para os lugares que identifique objectivos convergentes dos diferentes actores territoriais e assente nessa convergência a promessa permite agregar um conjunto de competências e instrumentos do âmbito do *marketing* que de outra forma actuariam de forma fragmentada potenciando assim a viabilização e rendibilidade do investimento da comunicação territorial.

Na perspectiva dos autores, tornando-se mais poderosa do que as marcas fragmentadas permite alcançar mais facilmente valias competitivas, maior projecção e notoriedade, melhores condições para o desenvolvimento de parcerias estratégicas, maior facilidade no estabelecimento e desenvolvimento de relações com públicos, capitalizar os investimentos em *marketing*, aumentar a protecção face à concorrência e ampliar o poder da oferta.

O *branding* exige a compreensão da micro e macro-envolvente do território, a compreensão das necessidades dos públicos, a percepção realista das potencialidades do espaço e a conquista de consentimento, conexão e do bom relacionamento com os públicos territoriais.

Num paradigma de elevada competitividade territorial será facilmente entendível o potencial de impacto que a gestão estratégica da marca poderá ter para o desenvolvimento territorial. Não obstante a literatura reconhece e aponta ainda alguma parcidez científica neste âmbito e

carenciamentos a um nível superior de maturidade do conhecimento e práticas ao nível do *branding* e do *marketing* dos territórios.

2.4 Carenciamentos à Prática e Literatura

A revisão de literatura destaca simultaneamente a necessidade de uma abordagem de *marketing* e marca aos lugares, bem como, dificuldades e insipiências da sua materialização face ao estado da arte.

Tal como noutros sectores, o sucesso do *marketing* e *branding* territorial reside na dependência, não apenas da capacidade de idealização, mas igualmente da ponderação das variáveis com capacidade para influenciar a sua implementação.

E na consequência do estágio de desenvolvimento em que a actividade se encontra, actualmente a discussão em termos académicos deixa, cada vez mais, de se focalizar na relevância da extensão dos pressupostos de *marketing* e *branding* ao território para se focar na sua materialização estratégica e integrada.

Neste contexto, a originalidade actual da reflexão em *marketing* e *branding* territorial resulta não tanto na ponderação em torno da sua importância mas antes na reflexão sobre pressupostos, condições e emprego de técnicas que permitam a sua materialização que potenciem uma adopção estratégica por parte dos lugares e favoreça um pensamento sistematizado e integrado consagrando uma finalidade que vai para além da mera promoção territorial.

Não obstante os possíveis e diferentes níveis de maturidade dos territórios face ao *marketing* e *branding* territorial a literatura é consensual a apontar áreas sensíveis que urge fazer evoluir para que estas actividades possam cientificamente e empiricamente dotarem-se de maior maturidade.

Neste contexto, uma das carências mais comumente apresentadas na literatura reside na ainda parca tradição de abordagens mais multidisciplinares e holísticas a este tipo de processos.

De forma a servir efectivamente os propósitos de desenvolvimento e competitividade, o *marketing* e *branding* territorial devem melhor aprender a integrarem-se e complementarem-se com disciplinas como o planeamento urbano, a sociologia e outros (Ashworth e Voogd, 2007; Deffner e Liouris, 2005; Griffiths, 1998; Kotler et al. 1999).

Simultaneamente e a par desta carência ressalta da literatura a necessidade de uma melhor compreensão das dimensões e complexidade territorial de forma a favorecer imprescindíveis e específicos constructos de *marketing* e *branding* que favoreçam processos mais ajustados ao composto alargado deste tipo de produto.

Esta carência deriva, de resto, das constatações encontradas na literatura (Hankinson, 2004, Hospers, 2004; Kotler e Gertner, 2002; Kotler et al., 1999; Gilodi, 2004; O'Shaughnessy e O'Shaughnessy, 2000) que apuram que, não obstante a consensualidade acerca da pertinência de uma abordagem de *marketing* e *branding* aos lugares, estes são produtos complexos cujas especificidades e variáveis condicionam uma importação linear dos pressupostos de *marketing* e *branding* empresarial e reclamam mais constructos próprios e específicos.

Porque existem diferenças conceptuais e de contexto entre o território e a actividade empresarial que obrigam a que o *marketing* e o *branding* dos lugares, ainda que fundamentados e alicerçados no paradigma empresarial, se desenvolvam através de uma abordagem específica, autores como Hankinson (2004, p.110) denunciam que o estado ainda incipiente do *marketing* e *branding* territorial advém da fragilidade resultante de constructos demasiado assentes no *marketing* de produto não contemplando a complexidade territorial: *"No general theoretical framework exists to underpin the development of place brands apart from classical, product-based theory"*.

Uma outra carência reinantemente apontada na literatura reside na imprescindibilidade de investigar processos potenciadores de orientações de mercado por parte das entidades tipicamente gestoras deste tipo de processos no âmbito territorial.

Ao trazer presente a alicerção do *branding* territorial na máquina pública e política e consequentes tipologias de processos e *timings* de gestão, a literatura reclama investigação sobre formatos que contribuam para perpetuar as estratégias de *branding* para lá dos ciclos políticos e mudar o paradigma de gestão deste tipo de processo (Ashworth e Voogd, 2007, Adams e Michael, 2010).

Entre outros, Buurma (2001) denuncia que as organizações do sector público, agentes nucleares do *marketing* e *branding* territorial, são tendencialmente mais lentas a acatar e desenvolver filosofias de mercado pois historicamente estiveram mais voltadas para a governancia do que para a produção e prestação de serviços, o que pode justificar que em muitos territórios a sua aplicação seja ainda incipiente.

Igualmente, e a par do apontado, a literatura reclama mais entendimento estratégico sobre o enquadramento do *marketing* e *branding* no âmbito do desenvolvimento territorial (Rainisto, 2003; Barke, 1999; Deffner e Liouris, 2005, Metaxas, 2002).

Denuncia-se a ainda perspectivação deste tipo de disciplinas como acessórias por comparação com outras relacionadas com a gestão do território e a comumente abordadas exclusivamente sob enfoques demasiado complementares para valorização de determinadas actividades económicas ou sociais como o turismo, o comércio ou as actividades culturais e desportivas (Hankinson, 2001, 2004).

Simultaneamente a sustentabilidade do esforço de *marketing* tende a não se assumir, no contexto territorial, como particularmente nuclear pois os seus objectivos nem sempre se posicionam num âmbito mais alargado, para além do retorno económico e político de curto-prazo, não assegurando assim linhas de orientação capazes de servirem de referencial, independentemente das conjunturas económicas e dos ciclos políticos.

O *marketing* e o *branding* territorial parecem ainda carecer da falta de solidificação de um paradigma que combata perspectivas redutoras (Deffner e Liouris, 2005) sendo frequentemente consubstanciados ao acto promocional e de venda a jusante da estratégia e concepção territorial não contemplando as suas potencialidades na concepção do próprio produto territorial em função do mercado, dos *stakeholders* de interesse e da visão para o lugar.

Ainda que desde o início da década de 90 autores como Paddison (1993) lembrem sob a constatação das frequentes abordagens restritivas que este tipo de actividades numa abordagem restrita se concentram no acto comercial mas que numa abordagem alargada devem promover a relação entre actores económicos e sociais, públicos e privados por forma a potenciar o bem-estar social e sustentabilidade territorial, urge ainda necessidade de investigação que, explorando estas dimensões, se constituam como facilitadoras e orientadoras da sua implementação.

Nesta linha de pensamento, a literatura destaca a necessidade de investigação que demonstre e potencie o *marketing* e *branding* territorial como instrumentos que favoreçam o potencial dos lugares e o uso desse potencial ao serviço dos objectivos sociais e económicos dos actores territoriais.

Para Lodge (2006) subsistem abordagens de simplicidade alarmante sobre o que compõe e o que envolve este tipo de actividades.

Segundo o autor uma das razões que pode justificar esta situação pode advir do estado ainda incipiente da mensuração e isolamento do impacto da marca no desenvolvimento territorial por comparação com outros factores e instrumentos de desenvolvimento. Esta ideia, também reforçada por autores como Bradley, Hall e Harrison (2002), é em si um reflexo do estágio inicial da aplicação deste tipo de instrumento ao território de forma integrada.

Israel Nebenzahl (2004) sustenta igualmente, e neste contexto, a pertinência das métricas para garantir a maturidade do *place branding*. Também para Norrman (2004), apesar do portfolio existente em termos de pesquisa descritiva, a temática continua a carecer de mais sistematização e modelação de forma a melhor especificar as variáveis integrantes do processo e as suas interações e dependências.

Numa altura em que aumentam exponencialmente a quantidade de *briefs* associados à temática a literatura reflecte ainda a problemática destes serem demasiados focados nas mensagens visuais e publicitárias deixando de fora o efectivo substrato do *branding* (Clifton, 2006).

Inquestionável o reconhecimento do *branding* territorial mantém-se contudo ainda a tónica na parte mais mediática do processo, o topo do iceberg, deixando de fora a integração com a estratégia de longo prazo económica, industrial e humana do território descurando que a imagem de marca é mais influenciada pela performance, experimentação e reputação do que simplesmente pela publicidade ou pela retórica (Killingbeck e Trueman, 2002).

Encontra-se denunciada a utilização recorrente do *marketing* e *branding* territorial de forma desvirtualizada usado mais para servir estratégias políticas do que como ferramenta de desenvolvimento criando imagens de territórios-modelo manipuladas pelas máquinas políticas.

Nesta perspectiva, esses territórios-modelo são criação de uma retórica verbal e estética de legitimação da intenção política junto de públicos hegemónicos que ao absorverem essa retórica legitimam as imagens territoriais mas que nem sempre impõem directamente ao desenvolvimento territorial (Sanchez, 2001 e Júnior, Silva e Oba, 2006).

Sob a constatação de que o *marketing* de lugares é muitas vezes delimitado às actividades tácticas de promoção, Kim Inn (2004) reforça a importância de isolar as duas principais funções do *place marketing* – A concepção de tangíveis e a promoção – não deixando o autor de reforçar a pertinência da actuação de *marketing* na concepção do lugar e no contributo para a construção tangível e competitiva de um território.

Um dos aspectos mais prementes e presente longitudinalmente no acervo de literatura reside no reconhecimento da importância e complexidade dos diferentes actores territoriais nos processos de *marketing* e *branding* territorial. Esta constatação faz-se acompanhar de denúncias e reflexões acerca de um forte estado de carência teórica e empírica que potencie o melhor comportamento, articulação e harmonização dos actores a envolver neste tipo de processo (Kavaratzis, 2004, 2008; Clifton, 2006, Gnoth, 2004).

É, de facto, vasto o espectro de públicos finais e intermediários neste tipo de processos. Tal como o *marketing* territorial, também o *branding* dos lugares actua para dois tipos de públicos designadamente: os clientes internos (cidadãos residentes, trabalhadores e as organizações instaladas na área) que interessam fidelizar e o cliente externo (cidadãos não residentes, organizações com potencial para se instalarem na área e/ou visitantes de negócio e turistas) que interessa atrair.

E numa perspectiva génese de mercado o place *branding* actua para o mercado de negócios (exportação, serviços e/ou indústria) e visitantes e turistas, residentes e/ou trabalhadores e estão na dependência da actuação e sinergia de actores dos sectores públicos e privados, nacionais, regionais e internacionais (Ancarini, 2001; Kotler et al., 1999).

Neste contexto, a revisão de literatura efectuada ao longo da investigação, que conduz ao diagnóstico do estado da arte e dos enfoques dominantes, no que respeita à construção científica e académica em torno desta temática, sugere a urgência de investigar formas de consubstanciar e centralizar este tipo de processo nos diferentes tipos de actores substituindo o paradigma de centralização nos públicos finais por um paradigma mais abrangente.

A literatura reclama a pertinência da abordagem às marcas territoriais avocando a orientação à satisfação das necessidades de todos os públicos e intervenientes locais.

There is an urgent need for a robust analysis of the city as a brand that takes into account a wide range of stakeholders, including the business and local community (...) It is possible to examine the city as a brand using conventional typologies for brand analysis providing sufficient weight is given to different stakeholders. (Trueman et al., 2001, pp. 8, 13)

Sendo consensual esta necessidade autores como Van Ham (2002, 2004), Papadopoulos (2004), Moore (2003), Smidt-Jansen (2004), Bennett e Savani (2003), Kavaratzis (2004) Avraham (2004)

despertam para a necessidade de construção de *corpus* teórico próprio em torno desta temática, que mais do que reflectir em torno desta relevância conceptual a potencie e facilite.

2.5 Sumário

O capítulo introduziu a literatura de referência relativa às áreas de *marketing* e *branding* territorial de forma a enquadrar conceptualmente os conceitos de base e o estado da arte relevantes no âmbito da presente pesquisa e respectivo problema de investigação.

A literatura permitiu reiterar a relevância da orientação de *marketing* e marca aos lugares face aos novos paradigmas de competitividade e simultaneamente a relevância de entender a actividade de *marketing* e *branding* territorial num contexto alargado e orientado à estratégia e desenvolvimento territorial com capacidade de actuação e impacte na identidade e comportamentos territoriais, por oposição a perspectivas mais redutoras destas actividades e circunstanciadoras às dimensões comunicativas e promocionais.

Simultaneamente e apesar do entendimento dos territórios como produtos e da aplicabilidade dos pressupostos gerais de *marketing* e *branding* ao território emana na literatura e destacaram-se neste capítulo condicionalismos e especificidades territoriais a que importa atender na consideração da aplicação e adequabilidade destes tipos de actividade aos territórios.

Foram dissecadas as componentes e fases processuais deste tipo de actuação no território tendo por base o referencial da literatura e exploraram-se simultaneamente os conceitos adjacentes a este tipo de práticas.

Sistematizando o estado da arte reflectido na literatura identificaram-se as consideradas principais carências ao desenvolvimento mais integrado de *marketing* e *branding* territorial, donde a necessidade de integração e maior capacidade de materialização dos diferentes actores territoriais nos processos de branding se destacou.

CAPÍTULO III

STAKEHOLDERS BASED BRANDING

3.1 Introdução

Em função da revisão de literatura anterior e das carências detectadas na investigação relacionada, particularmente no que respeita à necessidade de avanços teóricos e empíricos na contemplação e integração de alargada de actores nos processos de marketing e branding territorial, por força do potencial do seu impacte, o presente capítulo visa derivar a investigação numa orientação de âmbito colaborativo para a gestão de marcas territoriais.

Neste sentido, justifica-se a orientação e detalham-se os pressupostos e percurso para a conceptualização de *Stakeholders Based Branding* proposta.

Dada a orientação do termo procede-se ao seu enquadramento nos referenciais e pressupostos relacionais e de gestão de *stakeholders*, com vista, a reflectir aspectos salientes à temática e direcção almejada.

O capítulo termina com uma epítome conceptual que permite a sintetização do espectro de investigação e a representação do modelo para a investigação focal e respectivas sub-questões de investigação.

3.2 Justificativa e Conceptualização do Termo Proposto

Numa perspectiva processual a gestão da marca envolve o esforço de seleccionar atributos da identidade de um território, traduzi-los e comunicá-los através de uma estratégia de posicionamento, materializada por símbolos, argumentos e técnicas de comunicação e comportamentos, que o distingam dos concorrentes e representem valor para todos os seus públicos e deverá apresentar-se sob a forma de um processo colaborativo (Morgan, Pritchard e Piggott, 2002 e 2003), na medida em que a sua execução está na dependência da iniciativa, performance e comportamento de um conjunto de actores com impacte no território.

Neste contexto e tal como abordado na secção 2.4 destinada às carências identificadas à prática e literatura, é sobretudo a heterogeneidade e amplitude dos actores directos e indirectos participantes no processo que parece constituir-se um dos principais complicações para a implementação de estratégias de *marketing* e *branding* integrado dos territórios.

Esta preocupação, reforçada pelos resultados de estudos como os de Hankinson (2001), Rainisto (2003) e outros, tem crescentemente vindo a ocupar uma posição na literatura que alertando para a importância dos actores territoriais descerra dificuldades e carências na concretização e implementação de um tipo de orientação de *branding* que os privilegie em detrimento da mono focalização nos tradicionais públicos finais.

Uma das premências mais relevantes reside no impacte e consequente necessidade de integração dos diferentes actores territoriais, particularmente os locais, nos processos de *marketing* e *branding* territorial. Associada a esta premência emana que o espectro de actores com potencial de impacte neste tipo de processos é por natureza vasto e heterogéneo.

Entre outras tipologias de classificação de actores, Kotler et al. (1999) consideram diferentes tipologias de actores territoriais em função de critérios geográficos identificando, além dos actores particulares, os actores políticos e organizacionais com capacidade para interferir neste tipo de processos como sendo de quatro dimensões distintas – locais, regionais e nacionais e internacionais.

O âmbito local é composto por actores públicos como autarquia, pelouros urbanísticos e administradores de infra-estruturas (ex: transportes, educação e outros) e privados como instituições financeiras, promotores imobiliários, indústria e serviços e outros. A nível regional surgem o impacto das comissões de desenvolvimento regional e a nível nacional e internacional compreende-se a articulação com directivas e incentivos do governo central e, no caso europeu, da comunidade europeia.

Deffner e Liouris (2005) reforçam o papel que todos os actores territoriais têm no desenvolvimento sustentado e promoção territorial, particularmente das cidades. O governo local é responsável por construir a envolvente micro económica e contribuir para a construção de espaços com capacidade para atrair investimento e talento enquanto que as estruturas regionais, nacionais e supranacionais têm um papel focalizado na criação de modelos e políticas estratégicas e de incentivos financeiros.

No âmbito do sector privado os autores sustentam a relevância do sector empresarial pela sua capacidade de articular o *know-how* empresarial com as políticas públicas na construção de ambientes propícios ao desenvolvimento mercadológico e os indivíduos contribuem para a competitividade territorial essencialmente pelas suas acções como residentes e funcionários sendo naturalmente a natureza da sua participação influenciada pelo nível de maturidade democrática do local.

Para Metaxas (2002) a eficácia do *marketing* territorial está na directa dependência do cumprimento de um conjunto de pré-requisitos (22) que assentam essencialmente no envolvimento da comunidade, na cooperação, na segmentação de mercados internos e externos de interesse, na investigação de mercado e da identidade, na realização de análises SWOT, na hierarquização de objectivos, na capacidade operacional para a concretização de estratégias e de concepção do produto territorial e respectiva imagem, bem como, nos mecanismos de controlo e avaliação que permitam efectivamente analisar o impacto da estratégia de *marketing* territorial no desenvolvimento urbano.

Neste conjunto de pré-requisitos e na abordagem que faz à implementação das estratégias de *marketing* territorial o autor subentende a multidisciplinaridade dos actores como factor crítico de sucesso para a implementação de estratégias mercadológicas eficazes.

Igualmente, num estudo acerca dos factores impulsores do *marketing* das cidades que teve como estudos de caso as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, Rainisto (2003) reforça a importância dos grupos multidisciplinares de planeamento neste processo. Trata-se de órgãos que integram além da autarquia local, elementos da comunidade empresarial, consultores de *marketing* e cidadãos e que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de *marketing* da respectiva cidade.

Este tipo de grupo, também mencionado por Kotler et al. (1999) como elemento fundamental à implementação de efectivas políticas de lugares, deve focalizar-se na definição e no diagnóstico da condição do lugar, no desenvolvimento de uma visão realista e simultaneamente apelativa para a cidade e no desenvolvimento do plano estratégico de mudança que contemple valor acrescentado para o lugar face à concorrência.

Ainda que o papel dos diferentes actores territoriais seja reconhecido como importante é realçada na literatura a necessidade de mais investigação e melhor entendimento sobre como conceptualizar e materializar essa integração de forma a contrariar entendimentos exageradamente promocionais e focalizados no cliente final sobre a actividade de *marketing* e *branding* territorial com prejuízo para actuações mais substanciais e simultaneamente mais colaborativas.

Neste contexto, defende-se a abordagem da clássica Teoria dos *Stakeholders* de Freeman (1984) com potencial para conceptualizar e materializar essa almejada orientação de *branding* territorial edificada em perspectivas mais abrangentes e integradoras de públicos e actores.

O termo *stakeholder* surgiu pela primeira vez em 1963, num memorando interno do *Stanford Research Institute* e é cristalizado por Edward Freeman, em 1984, no clássico *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, onde é conceptualizado como “Any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives” (p. 46).

Tomando por base a relevância das organizações considerarem no desenvolvimento e implementação das suas estratégias um complexo espectro de actores em detrimento de uma focalização nos públicos organizacionais mais directos e óbvios, Freeman (1984) desenvolve a Teoria dos *Stakeholders* e é sob esta premissa inclusiva de contemplação de todos os grupos de interesse (*stakeholders*) nas estratégias de gestão organizacionais (de forma a beneficiar habilmente a organização), que o conceito se desenvolve e é adoptado, de forma recorrente, por diversos campos de estudo que reconhecem a relevância deste pressuposto.

Na sua génese, a teoria dos *stakeholders* favorece a contemplação alargada de um conjunto de actores com poder influenciador no desenvolvimento e implementação de uma estratégia (Polonsky, 1995).

De facto, e ainda que inicialmente desenvolvida para o âmbito da gestão empresarial, é o próprio autor que sugere um aprofundamento da temática e a sua *linkagem* e aplicação a outras áreas do conhecimento e uma incursão pela literatura atesta a relevância e aplicabilidade do princípio da Teoria dos *Stakeholders* a diferentes áreas da gestão e tipologias organizacionais, inclusive as públicas e não lucrativas (Nutt e Backoff, 1992; Bryson, 1995, 2004).

No âmbito da comunicação e do *marketing* ainda que se sustente este princípio de abrangência e integração de públicos (Grunnig, 1997; Anderson, 1989), olhando os modelos processuais de edificação de estratégias é ainda legítimo e 25 anos depois denunciar a insipiência da sua aplicação a estas áreas (Knox e Guar, 2007).

Tais manifestações proliferam na literatura e são o mote de novas orientações e iniciativas como o *Stakeholder Marketing Consortium*³ que perseguem a criação de know-how e superior massa crítica sobre este tipo de enfoque.

³ O *Stakeholder Marketing Consortium* é um projecto colaborativo entre o *Aspen Institute’s Business and Society Program* a *Boston University* apoiado pelo *Marketing Science Institute* que visa academicamente promover investigação e entendimento do potencial de uma gestão de *marketing* integradora de todos os *stakeholders* organizacionais em detrimento das clássicas focalizações de *marketing* delimitadas aos consumidores finais (<http://stakeholder.bu.edu/>).

Vargo e Lusch (2004) alertam para a necessidade do emergir de uma nova lógica de *marketing* contempladora e integradora dos *stakeholders* organizacionais e das suas redes de relacionamentos.

Ainda que a carga de *stakeholders* esteja em crescendo a integrar a disciplina de *marketing* parece ainda carecer know-how acerca de como poderá e deverá ser integrado na teoria e prática do *marketing* (Polonsky, 2005). Autores como Ferrell (2004) denunciam que a maior parte das abordagens de *marketing* continuam a considerar e enfatizar nas suas construções apenas uma tipologia de *stakeholders* – o consumidor final.

Não obstante, a consideração dos diferentes *stakeholders* organizacionais tendem a ser considerados em crescendo, bem como, a serem contemplados nas conceptualizações de *marketing*.

Sobretudo nas abordagens ao *marketing* dos últimos anos, abordagens comumente designadas de *societal marketing*, está presente uma tendência no sentido da procura de uma actuação responsável e potenciadora de resultados “win-win” para todos os actores envolvidos, bem como de uma preocupação que se desloca do curto para o longo prazo o que em conjunto aproxima o conceito e a actuação de *marketing* do objectivo da sustentabilidade (Kastenholz, 2002).

A *American Marketing Association* (2009) conceptualiza *marketing* como “*An organizational function and a set of processes for creating, communicating and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organization and its stakeholders*”.

A reconceptualização do termo de *marketing* por vista à integração de múltiplos *stakeholders* nas considerações de *marketing* é igualmente sugerida por Kimery e Rinehart (1998).

Não obstante a crescente integração de *stakeholders* a maior parte das conceptualizações e trabalhos focalizam-se numa perspectiva de impacte, particularmente de impacte ético e social das actividades de *marketing* nos diferentes *stakeholders* organizacionais (Polonsky, 2005) e não em perspectivas de construção colaborativa.

A este propósito Maignan, Ferrell e Ferrell (2005) denunciam a necessidade de uma orientação de *stakeholders* em detrimento de uma mono-orientação ao cliente e sugerem a necessidade dessa orientação contemplar e compreender as suas necessidades e expectativas.

Ainda que o princípio da teoria esteja parcialmente implícito nas filosofias contemporâneas de *marketing* e nas suas abordagens relacionais, este tende a não usufruir das metodizações específicas da teoria iniciada por Freeman e continua a ser parco, particularmente no âmbito do *marketing* territorial, no número e dimensão de tipologias de *stakeholders* a envolver nas estratégias de *branding* ficando, por demais, restringidos aos públicos finais e relegando o papel de públicos indirectos e intermediários e das suas respectivas potencialidades para a edificação das marcas territoriais.

Por tal, considera-se relevante o aprofundamento e integração do princípio da Teoria dos *Stakeholders*, em toda a sua abrangência, ao *branding* dos lugares.

Neste contexto, interessa considerar o potencial valor (tangível e intangível) que os *stakeholders* podem ter na construção e edificação de uma marca territorial e reflectir sob o pressuposto dos modelos tripartidos de gestão.

Assumindo a importância do comportamento dos *stakeholders* para o alcance dos objectivos organizacionais, Murphy et al. (2005) tomando por base o '*Behaviour_Attitude_Behaviour continuum over time*' de Ajzen (2001) sistematizam a relevância e previsibilidade desses comportamentos na seguinte fórmula (Murphy et al., 2005, p.1053):

$$BP = SB_{(t-1)} - SA_{(t)} - SB_{(t+1)}$$

em que:

BP = *Business Performance*

SB = *Stakeholder Behaviour*

SA = *Stakeholder Attitudes*

Denominando esta sistematização de *Stakeholder Performance Appraisal* (SPA) os autores visam alertar para que os comportamentos futuros dos *stakeholders* e consequentemente a performance organizacional é influenciada pelas atitudes actuais dos actores que, por sua vez, sofrem a influência de perspectivas e comportamentos passados, ou seja do histórico comportamental dos envolvidos reiterando assim a importância de os integrar na estratégia organizacional.

Neste contexto, Leap e Loughry (2004) defendem que a capacidade de criar uma cultura relacional amigável com os *stakeholders* pode constituir-se como uma forte fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Entre outros, Berman et al. (1999) demonstram o retorno de um investimento de *marketing* coeso nos diferentes *stakeholders* por oposição ao retorno de investimentos focalizados exclusivamente no *target* comprador.

Também no âmbito do *branding* territorial importa ter uma visão lata, abrangente e integradora sobre todas as tipologias de actores que, directa ou indirectamente, podem influenciar ou serem influenciados por uma determinada estratégia territorial.

Neste contexto, e pelas limitações tantas vezes associadas ao conceito de públicos defende-se a adopção, pela filosofia subjacente, do conceito de *stakeholder* e da respectiva Teoria de *Stakeholders* de Freeman (1984), para referência e integração na estratégia de *branding*, em toda a sua amplitude, dos diferentes grupos de interesse de um determinado território.

Partindo dos alicerces da Teoria de *Stakeholders* e visando contribuir para uma orientação mais integrada dos processos de *branding* territorial ascendemos a reflexão aos fenómenos colaborativos e às suas potencialidades para a edificação de marcas territoriais.

Assim, assumimos a asserção de que o envolvimento e comportamento dos diferentes *stakeholders* territoriais e suas dinâmicas de rede contribuem significativamente para a edificação e valorização de uma marca territorial.

Por tal, as estratégias inerentes a um processo de *branding* territorial tem a ganhar e devem privilegiar a relação com os diferentes *stakeholders* assumindo o papel que o seu envolvimento e acção colectiva podem ter para edificar e valorizar uma marca territorial.

Neste sentido defende-se a construção de processos de *branding* orientados em torno da participação dos *stakeholders* e conceptualiza-se essa orientação sob a denominação genérica de *Stakeholders Based Branding* que se define como:

Uma abordagem que releva, no processo de construção e gestão de uma marca territorial, uma perspectiva colaborativa e integradora dos diferentes *stakeholders* territoriais, avocando que as suas dinâmicas de interacção potenciam uma optimização de processos e comportamentos valorizadores do posicionamento intencional de um território.

Esta abordagem sub-entende a necessidade de criação de valor para todos os *stakeholders* por oposição a enfoques que se concentram no valor para o cliente final.

Esta perspectiva integradora e de reconhecimento da relevância dos *stakeholders* de interesse visa contribuir para, entre outros, quebrar uma potencial miopia de focalização das estratégias de *marketing* em públicos exclusivamente finais e em *mixes* de comunicação demasiado dependentes dos formatos *above the line*.

Visa implicar mais directamente todos os actores de interesse de um território no processo de *marketing*, buscar as potencialidades dos seus relacionamentos e integrar os seus interesses e comportamentos na edificação de marcas territoriais considerando o poder que a uma abordagem colaborativa tem na criação do valor da marca - o denominado *brand equity*.

Com recurso ao contributo de autores como Hakansson et al. (2003) e Johnston e Araújo (2002), Brito (1996) e Correia (2005), em que o valor capital de um território advém das dinâmicas potenciadas pela utilização combinada dos recursos nele disponíveis, reforça-se que o valor marca está numa clara dependência da construção de dinâmicas de rede.

Na perspectiva de rede, o efeito da acção colectiva materializado pelos esforços conjugados dos actores territoriais ganham ânimo e propiciam efeitos superiores aos esforços de cada uma das partes individualmente consideradas e onde cada participante obtém um retorno superior ao que obteria através da sua acção isolada (Correia, 2005, p.74).

Nas conceptualizações e modelos existentes, no âmbito do *marketing* e *branding* territorial é visível a coexistência de uma vasta diversidade de variáveis e enfoques que remetem para a multiplicidade de actores e relações, sem contudo, se assumir essas relações como elementos nucleares nos processos de *branding* nem concretizar sobre as suas formas de materialização.

Notas excepcionais dão-se com trabalhos sobretudo no âmbito turístico, como o de Hankinson (2004) – *Relational Network Brands* – que, ainda que delimitado ao contexto turístico, aborda a marca territorial no âmbito turístico numa perspectiva de rede relacional.

Não obstante, outros contributos subentendem a pertinência dos actores e suas interacções no *marketing* territorial, sem contudo recorrerem aos pressupostos colaborativos em toda a sua amplitude.

Deffner e Liouris (2005) reforçam o papel que todos os actores territoriais têm no desenvolvimento sustentado e promoção territorial, particularmente das cidades e Johnston e Araújo (2002) retratam esta problemática através da noção de *territorial operating environments*, usando o conceito para espelhar a dimensão intangível do território que respeita às relações e interações entre actores territoriais.

Para Metaxas (2002), a eficácia do *marketing* territorial está na directa dependência do cumprimento de um conjunto de pré-requisitos que assentam essencialmente nos conceitos de envolvimento e cooperação, onde subentendem a multidisciplinaridade dos grupos territoriais como factor crítico de sucesso para a implementação de estratégias mercadológicas eficazes.

Igualmente, num estudo acerca dos factores críticos de sucesso do *marketing* das cidades, que teve como estudos de caso as cidades de Helsínquia, Estocolmo, Copenhaga e Chicago, no seu trabalho de doutoramento, orientado por Philip Kotler, Rainisto (2003) reforça a importância dos grupos multidisciplinares de planeamento no *marketing* territorial. Trata-se de órgãos que integram além da autarquia local, elementos da comunidade empresarial, consultores de *marketing* e cidadãos e que são responsáveis pelo processo de planeamento e execução da estratégia de *marketing* da respectiva cidade.

Assumindo o princípio da relevância das sinergias de rede, para a concretização dos objectivos de uma qualquer marca territorial, considera-se relevante metodizar os processos de integração de *stakeholders* e de exploração relacional com vista à concretização de projectos de *branding* territorial eficazes.

Donaldson e O'Toole (2007) alertam para os riscos e insuficiência de estratégias de *marketing* que não assentem em princípios colaborativos.

Murphy et al. (2005) desenvolvem um modelo métrico de retorno de *marketing* relacional com *stakeholders* por oposição ao cliente final e concluem a superioridade do retorno económico de *marketing* quando empreendido numa perspectiva mais alargada de *stakeholders*.

Os próprios modelos bidimensionais relativos aos fenómenos de percepção de qualidade como o de Gronroos (1984) que descrevem as constituintes e variáveis influenciadoras da qualidade em que $QP = QEx - QEs$ (Qualidade percebida = Qualidade experimentada – Qualidade esperada) tornam-se relevantes na compreensão da abrangência e inter-relação dos diferentes factores que podem contribuir para criar expectativas sobre um lugar, bem como, o impacto da performance técnica e funcional dos actores territoriais para uma experiência positiva.

A abordagem de *stakeholders* deve ser empreendida como base de um processo de estratégia pelos contributos que pode dar para a criação de valor e pelo entendimento do impacto e potencialidades que cada um pode ter na estratégia global.

3.3 Enquadramento no Paradigma Relacional

Historicamente o *marketing* enfatiza uma orientação ao cliente e tende a não contemplar uma lógica mais integrada de públicos de carácter mais indirecto (Ferrell, 2004).

O próprio *marketing* relacional emergido na década de 80 justifica a sua génese na necessidade de relacionamento com o cliente final, tal como consubstanciado nas abordagens de Berry (1983), Gronroos (1997), Gummesson (1999) e Berry e Parasuraman (1991, p. 133) que descrevem: *“relationship marketing concerns attracting, developing and retaining customer relationships”*.

Não obstante, e num paradigma mais contemporâneo, o reconhecimento para a gestão e competitividade da importância de um conjunto mais alargado de públicos justifica que o espectro de *marketing* relacional deva contemplar um referencial mais alargado (Murphy et al., 2005) Payne, Holt e Frow (2001), Polonsky, Schuppisser e Beldona (2002), Polonsky (2005).

Tais abordagens são contempladas por alguns autores como Kotler e Armstrong (1999) que consideram que o *marketing* relacional *“Involves creating, maintaining and enhancing strong relationships with customers and other stakeholders (...) the goal is to deliver long-term value to consumers, and the measure of success is long-term customer satisfaction”*.

Contudo e apesar de se verificar nesta e noutras conceptualizações a contemplação mais alargada de públicos, particularmente no espectro territorial, a orientação nuclear continua a monopolizar-se no cliente final.

O *marketing* relacional pressupõe os esforços para vincular um receptor a um emissor e frequentemente, numa perspectiva empresarial, vê-se circunscrito à relação do emissor com apenas parte do universo de receptores organizacionais e operacionalmente às filosofias de *Customer Relationship Management*.

Naturalmente o *marketing* relacional não pressupõe no seu âmago os consumidores como o único público sobre o qual ou com o qual a organização potencia relacionamentos mas pode manifestar-se apenas em relações duais sem ter de ponderar as relações e as dinâmicas para além de uma dualidade relacional.

No caso do território as suas características conduzem a que o sucesso da actuação de *branding* esteja amplamente dependente do consentimento, envolvimento e interacção dos diversos actores/promotores da marca, constituindo essa rede um factor crítico de sucesso no âmbito da competitividade territorial.

A propósito das relações entre actores, entre outros autores, Huemer, Becerra e Lunnan (2004), num contexto empresarial, reforçam a relevância de um aspecto muito pertinente, também no que respeita a uma abordagem de rede na construção de marcas territoriais, que reside no facto de cada actor possuir a sua própria identidade e na sua individualidade e particularidades de objectivos e a harmonização de filosofias se torna nuclear para alcançar as potencialidades de uma acção em rede.

A abordagem em rede pressupõe a compreensão e impulsionamento dos movimentos e comunicação entre unidades focalizando-se, criando e potenciando as “pontes” que permitem ligar as partes e evidenciando as suas relações de conexão e interdependência.

A rede deverá resultar, tal como nos termos definidos por Moller e Svahn (2003), como uma comunidade intencional de um grupo de actores tornando-se estratégica se formada para fins específicos.

Esta noção inter-relacional tem, no âmbito empresarial, constituído a base da literatura da teoria do *marketing* de redes e das redes de *marketing* industrial, desenvolvidas desde a década de 80, sendo estas as duas áreas de conhecimento que mais contribuições podem trazer para as abordagens de rede na construção e gestão de marcas territoriais.

Para Bristor (1985) o conceito de rede sugere que “*its insufficient to study an individual in isolation*”. Numa interpretação mais genérica é insuficiente a acção e focalização atomística porque esta é influenciada e influencia os elementos envolventes.

No presente trabalho defende-se um modelo de *branding* focalizado na participação dos *stakeholders*, donde os constructos de *marketing* relacional e de rede são relevantes.

Sob o pressuposto relacional de Gummesson (1996, p. 34) defende-se que “*all parts actively assume responsibility to make relationships and networks functional*”.

Assume-se uma abordagem colaborativa na construção de uma marca territorial sendo que nesta pressupõem e assentam nos princípios da co-autoria, participação colectiva e harmonização de todos os tipos de actores com potencial de impacte para a marca.

Gummesson (1996) numa perspectiva organizacional reflecte acerca do “caos” organizativo no qual as relações de rede em *marketing* se podem manifestar e apresenta a noção de equilíbrio de rede remetendo para a harmonia entre as dimensões legais, institucionais, colaborativas e de concorrência.

Sob o enfoque de *marketing* o autor (Gummesson, 1996, p.33) define as redes como “*sets of relationships*” onde a interacção diz respeito às actividades desenvolvidas no âmbito dos relacionamentos da rede e o alcance do *equilibrium* de rede é fundamental.

O autor contrapõe uma representação da realidade complexa e da amplitude de redes que se podem formar a partir de interacções entre comprador e vendedor e com uma visão mais organizada, equilibrada e orientada das dimensões de redes no espectro mais abrangente da organização e do mercado.

No contexto deste trabalho considera-se esta noção de equilibrium da rede particularmente expressiva e relevante nos processos de *branding* territorial em função da multiplicidade e heterogeneidade de públicos e das articulações de interesses sociais, económicos e políticos.

A abordagem em rede é particularmente adequada ao processo de construção da marca territorial sob o enfoque dos *stakeholders* pois o seu sucesso encontra-se na dependência da eficácia das relações e da forma como cada parceiro interage, emite e recepciona o posicionamento do território, sendo que essa abordagem assume importância por explorar e contribuir para sistematizar e co-relacionar um conjunto de variáveis e actores a integrar nos processos de *branding*.

Outro factor justificativo da pertinência de um enfoque de relacionamento e rede na processualização das estratégias de *branding* territorial assenta nas características de inseparabilidade associada ao produto territorial e a noção de que os receptores são simultaneamente co-produtores do serviço e da imagem.

Os próprios fenómenos de comunicação terciária apresentados por Kavaratzis (2004) e de WOM (*word-of-mouth*) são relevantes para reconhecer o impacto de actores no processo de *branding*.

O fenómeno de WOM é em si um fenómeno de rede comunicativo materializado pela translação de opiniões e percepções que no caso do território de manifestam de forma particularmente relevante.

A uma marca territorial está inerente um espaço no qual se encontram os actores, recursos e actividades que materializarão o posicionamento e a marca territorial e a rede de relações existente exercerá uma influência enorme na sua consubstanciação.

Com recurso à visão de autores como Hakansson et al. (2003) e Johnston e Araújo (2002) e Correia (2005), em que o valor capital de um território advém das dinâmicas potenciadas pela utilização combinada dos recursos nele disponíveis, reforça-se que o valor marca está numa clara dependência da interacção entre actores.

Na perspectiva de rede assume-se o efeito da acção colectiva sendo que através desta os esforços conjugados ganham ânimo e propiciam efeitos superiores aos esforços de cada uma das partes individualmente consideradas e onde cada participante obtém um retorno superior do que obteria através da sua acção isolada (Correia, 2005, p.74).

Apesar de por vezes subentendida verificou-se, através da revisão de literatura que a investigação em *marketing* e *branding* territorial é ainda parca na forma como explora e potencia os fenómenos colaborativos nos seus constructos.

Nas conceptualizações e modelos analisados é visível a coexistência de uma vasta diversidade de variáveis e enfoques objectos de investigação presentes na sistematização dos processos e elementos que remetem para a multiplicidade de actores e relações envolvidas no processo, sem contudo, se assumir essas relações como elementos nucleares do processo nem concretizar sobre as suas formas de materialização e potenciação.

Neste contexto, o perfil das relações políticas, económicas e sociais entre os manifestos e diversos intervenientes quer de carácter público quer de carácter privado e da forma como estas mudam ou evoluem ao longo dos tempos podem ser potenciadoras ou inibidoras da iniciativa e da motivação para a acção no espaço.

É fundamental a noção de posição e função na rede de cada *stakeholder*. Johnston e Araújo (2002) retratam esta problemática através da noção de *territorial operating environments* usando o conceito para espelhar uma das dimensões intangíveis do território relativa às relações e interações entre actores territoriais.

A abordagem de *Stakeholders Based Branding* que aqui se sustenta pressupõe o reconhecimento do próprio espaço na perspectiva de rede – uma rede inter organizacional e interpessoal relativizando as perspectivas clássicas delimitadas por realidades geográficas ou políticas.

O valor de um território resulta da forma como interagem e potenciam um conjunto de recursos (Hakansson et al., 1999, 2003), o que sustenta a relevância deste enfoque.

Sob o mesmo pressuposto, para Murdoch (2000), tal como para outros autores, a dimensão relacional do espaço pode sobrepor-se à dimensão geográfica.

Deffner e Liouris (2005) ressaltam a pertinência do envolvimento dos públicos na construção da estratégia da marca da cidade para que esta não seja segregadora e eles se tornem melhores co-autores e promotores do território. Para os autores e por consequência de eixos e imagens centrais intencionais na comunicação do território um dos riscos dos processos de *branding* consiste no perigo de estes se tornarem desirmanados da identidade e características de partes do universo populacional provocando fenómenos de afastamento e auto-exclusão.

Sendo a marca um instrumento unificador em torno do qual se pode envolver, educar e conduzir os públicos é necessária uma especial focalização nos públicos internos devendo para estes a marca potenciar uma cultura de envolvimento e participação de forma a que estes, além de receptores, se sintam co-autores da marca do local pois dessa forma serão necessariamente melhores veículos do posicionamento ambicionado para o território e melhores embaixadores do mesmo.

O número de *stakeholders* e sectores envolvidos na actividade de *branding* territorial aumenta o grau de imprevisibilidade e complexidade na definição dessa promessa. Não obstante, a marca ainda que de forma indirecta tende a contribuir para acrescentar valor ao território potenciando simultaneamente o sentimento de reconhecimento e pertença que propicia condições favoráveis para a captação, motivação e envolvimento de novos recursos humanos, parceiros e iniciativa empresarial. É relevante uma abordagem para a marca territorial semelhante à *Issue-Based Net* defendida por Brito (1996, 1999) em contexto de indústria e referente à capacidade de arregimentar uma panóplia de agentes para a resolução e concretização de problemas e desafios.

Hakansson e Snehota (1995) referem características das redes e consequentes dinâmicas de relacionamentos organizacionais cuja extensão às redes de marcas territoriais se apresentam relevantes como a continuidade, complexidade, informalidade e simetria entre actores.

A abordagem em rede pode contribuir para reflectir em torno das dinâmicas de materialização do *branding* territorial levando a um constructo mais sólido sobre as especificidades necessárias a ter em consideração para a edificação de estratégias válidas e concretizáveis. Contribuindo para a sustentação de formas e processos que permitem a concretização adequadas de *branding* territorial.

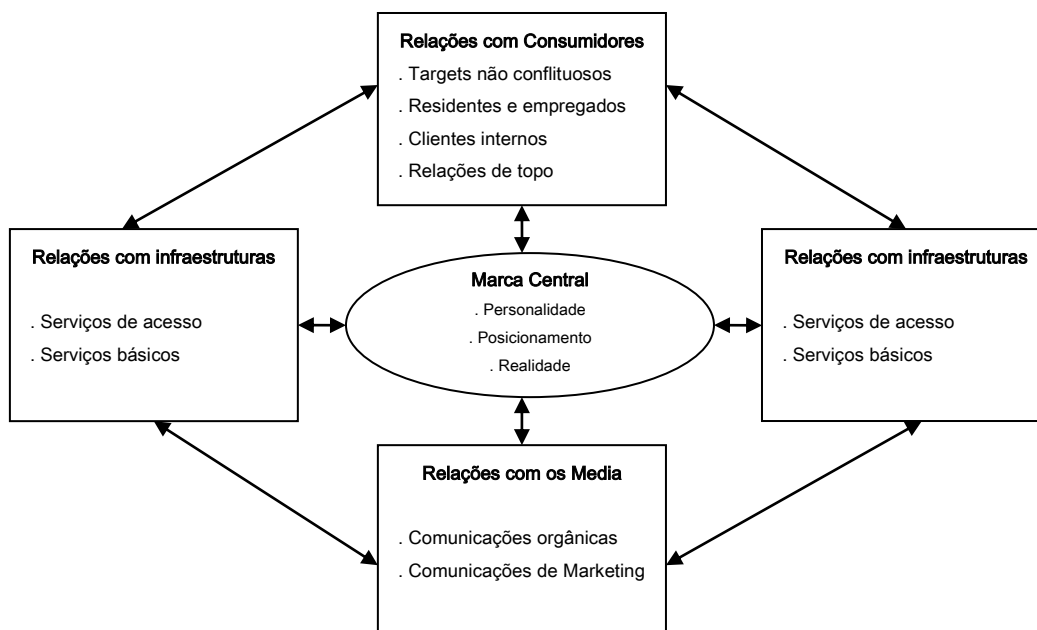
In today's globalised and mobile marketplace it seems the question facing every place is not whether they should brand, but how they should brand themselves. (Morgan, 2006, p.13)

As principais questões situam-se em torno de formas de materialização e implementação de *branding* territorial o que pode ser parcialmente justificado pelo facto da gestão de marcas territoriais requerer práticas muito mais complexas e multisectoriais do que as marcas de produto pelo que, enquanto a gestão de marca de produto tem tendencialmente um horizonte temporal reduzido e pode depender exclusivamente de uma direcção de produto, a marca territorial é pensada em termos de longo prazo e implica, pela sua abrangência, uma multiplicidade de actores e factores na sua definição e materialização.

Hankinson (2004) desenvolve um modelo conceptual de marca territorial que marca a sua relevância pelo enfoque que coloca na importância das relações na construção de uma marca territorial.

O modelo denominado de *Relational Network Brand* (Figura 2) toma por base a teoria clássica do *branding* e articula-a com os paradigmas relacionais na construção de uma marca para um território/destino turístico.

Figura 2 – *Relational Network Brand*



Adaptado de: Hankinson (2004, p. 115)

Neste modelo a marca territorial representa-se por uma *core brand* (ou seja o eixo central da marca relacionado com a realidade, posicionamento e personalidade da marca) e quatro categorias de relacionamentos dinâmicos, interdependentes e nucleares ao processo – os relacionamentos entre os promotores das infra-estruturas da marca, os serviços primários, as relações de comunicação, e as relações dos públicos consumidores (internos e externos).

Assumindo as redes de *marketing* como veículos para ligar dimensões territoriais relevantes ao turismo este modelo conceptualiza a marca na perspectiva dos relacionamentos e das redes.

Sob os pressupostos da inseparabilidade característicos da teoria do *marketing* de serviços, assume como essencial o reconhecimento do consumidor como co-produtor do produto territorial e para as características experimentativas dos produtos territoriais o autor alerta para o perigo que a falha de um actor ou de uma tipologia de relacionamento pode provocar na engrenagem comprometendo a dinâmica necessária para o alcance de efectivas vantagens competitivas.

Ainda que não esgotando a multiplicidade e profundidade de relações entre actores na construção das marcas, Hankinson através deste enfoque nas relações e redes contribui com uma nova abordagem para esta temática integrando a dimensão comportamental e mesmo alguma da teoria de *marketing* de serviços neste assunto.

O constructo de *Stakeholders Based Branding* tem conceptualmente e operacionalmente enquadramento no paradigma de *marketing* relacional e de redes mas distingue-se destes pela orientação e enfoque que dá na concepção e construção colaborativa no paradigma dos processos de *branding* territorial.

Ele integra pressupostos de *marketing* relacional e de redes mas não se confunde com estes na medida em que na sua génese concentra o enfoque colaborativo de espectro alargado com os *stakeholders* de interesse na construção da marca sendo a dimensão relacional uma das derivadas desse tipo de orientação e não o foco, *per si*.

3.4 Referenciais Teóricos e Gestão de *Stakeholders*

Uma análise e reflexão conceptual em torno do termo *stakeholders* encaminha e solidifica a adequabilidade e orientação de entendimento do termo numa perspectiva de influência, remetendo, invariavelmente, para os potenciais e possíveis actores de influência num projecto de natureza organizacional ou outra.

Esta noção de influência torna-se de resto balizadora da Teoria de *Stakeholders* de Freeman (1984) que visa a consagração de todos os actores de influência na estratégia organizacional e a administração dos seus interesses e participação.

Freeman (1984) e Nutt e Backoff (1992) são lacónicos nas suas conceptualizações e assumem o termo como o indivíduo ou conjunto de indivíduos, com capacidade directa ou indirecta de afectar ou ser afectado pelas actividades e estratégias organizacionais.

Por seu lado, e em sintonia com este Bryson (1995, p. p.27) define *stakeholders* como “*any person group or organization that can take place a claim on the organization’s attention, resources, or output, or is affected by that output*”.

Johnson e Scholes (2002), realçando o efeito de influência, elevam-na a uma dimensão de dependência e conceptualizam o termo como o conjunto de indivíduos que dependem, pelo menos parcialmente, da organização para o alcance dos seus objectivos e de quem a organização depende em termos afins.

Já Eden e Ackermann (1998), a par de Mitchell et al. (1997) e Jones e Wicks (1999) destacam e detalham, nas suas conceptualizações, a noção de poder. Para estes, o conceito remete para grupos com poder para negociar e mudar os próprios desígnios organizacionais.

Nuclearmente coeso, o cerce conceptual de *stakeholders*, a exploração e enfoques teóricos em torno da temática, é variável como sistematizado na Tabela 4:

Tabela 4 – Enfoques sobre a Abordagem de <i>Stakeholders</i>	
Autor	Enfoque
Freeman (1984)	Orientação prescritiva e normativa acerca do relacionamento com os <i>stakeholders</i> e respectiva gestão.
Wheeler e Sillanpaa (1997)	Exploração de técnicas para inclusão dos <i>stakeholders</i> assente no pressuposto da lealdade para comprometimento de longo prazo.
Svendsen (1998)	Abordagem assente na avaliação dos benefícios dos processos colaborativos entre as organizações e os <i>stakeholders</i> e no alinhamento de sistemas favorecedores desta abordagem.
Post, Preston e Sachs (2002)	Focalização no papel da confiança e comprometimento no relacionamento entre os actores.
Walker e Marr (2001)	Exploração centralizada no poder dos actores e nas técnicas para obtenção de comprometimento.

Fonte: Elaboração própria

Freeman (1984) alertando para a importância da gestão de *stakeholders* aborda e desenvolve a problemática numa perspectiva de carácter normativo almejando a dissecação processual para a consideração e contemplação dos *stakeholders* na gestão organizacional. Também, Wheeler e Silanpaa (1997) e Walker e Marr (2001) seguem essa orientação normativa.

Num outro espectro, autores como Svendsen (1998) situam as suas investigações e reflexões ao nível do impacte da consideração de *stakeholders* para a gestão organizacional.

Sob o propósito das orientações investigativas em torno da Teoria dos *Stakeholders*, Donaldson e Preston (1995, 2002), reiterando a relevância de todos os tipos de investigação na área, consideram que as investigações no âmbito da teoria de *stakeholders* podem assumir três tipos de orientações: descritiva, instrumental e normativa.

As investigações de enfoque descritivo que se focalizam no entendimento acerca da forma como a gestão interpreta e desenvolve a abordagem de *stakeholders* enquanto que as investigações instrumentais estudam o impacte deste tipo de orientação na gestão, bem como, a relação deste

tipo de orientação e os objectivos organizacionais. Por seu lado, as investigações de carácter normativo tendem a assumir um carácter mais prescritivo.

Não obstante as orientações das investigações Svendsen (1998), considera a co-existência de dois paradigmas na abordagem da relação entre a organização e os seus *stakeholders* – gestão e a colaboração de *stakeholders* (Tabela 5), sistematizando o autor as diferenças conceptuais e processuais entre eles da seguinte forma:

Tabela 5 – Paradigmas de Abordagem na Relação Organização-<i>Stakeholders</i>	
Gestão de <i>Stakeholders</i>	Colaboração de <i>Stakeholders</i>
Fragmentada	Integrada
Foco na gestão de relações	Foco na construção de relacionamentos
Ênfase em proteger a organização	Ênfase na criação de oportunidades e benefícios mútuos
Projectado para objectivos de curto prazo	Projectado para objectivos de longo prazo
Idiossincrático. A sua implementação depende dos interesses e estilo pessoal de gestão	Abordagem coerente derivada dos objectivos, missão, valores e estratégias da entidade promotora.

Adaptado de: Svendsen (1998, p.4)

A abordagem de gestão de *stakeholders* é menos sistémica, quando por comparação com a abordagem colaborativa, que se caracteriza por ser mais orientada ao comprometimento voluntário motivado por interesses e considerações mútuas.

O paradigma de colaboração sub-entende uma orientação mais construtivista em sentido colaborativo e colectivo. Ainda que com eventual carácter complementar a abordagem de 'gestão' pressupõe um poder de administração, nem sempre, aceite pelos *stakeholders*. Por oposição o paradigma colaborativo pressupõe voluntarismo, tendencialmente mais valorizado pelos potenciais actores organizacionais.

Numa mesma linha de pensamento e no âmbito de construções colaborativas Lehtimäki e Kujala (2005), apontam (Tabela 6) as diferenças na construção da estratégia organizacional assente na auscultação de *stakeholders*, a que denominam de construção a 'vozes plurais', por comparação com construções não colaborativas.

Tabela 6 – Paradigmas de Processos Estratégicos

	Processo estratégico de 'voz singular'	Processo estratégico de 'múltiplas vozes'
Actores estratégicos	Racionais e oportunisticos	Sob pressupostos de auscultação e respeito global
Actividades estratégicas	Hierárquicas e instrumentais	Relacionais e em rede
Acções estratégicas	Visão unilateral	Aberto à definição estratégica inclusiva de <i>stakeholders</i>

Adaptado de: Lehtimäki e Kujala (2005)

Desdobrando a construção estratégica, os autores demarcam uma postura mais aberta, relacional e abrangente aquando da construção estratégica em formatos integradores de *stakeholders* e posteriormente a esta representação enfocam-na como mais relevante para a competitividade e sustentabilidade organizacional.

E no caso do território são os contextos sociais, políticos e tecnológicos contemporâneos que esgotam os sistemas de governação assentes em estruturas isoladas e hierarquizadas carecendo estes de substituição por modelos mais dinâmicos e participativos. Bastoni (2004) sustenta a relevância da gestão do território por sistemas de governação colaborativos no qual todos os sectores públicos e privados interagem potenciando as vantagens de um esforço colectivo na construção e promoção das vantagens competitivas territoriais. Este pressuposto subentende a adopção de correntes mais quentes de gestão, valorizadoras da procura e inovação que rentabilize a relação com os *stakeholders*, captando mais rapidamente e melhor do que os concorrentes, as necessidades ainda não formuladas pelos mesmos.

Reiterados os princípios e pressupostos de abordagens colaborativas de *stakeholders* pela literatura, interessa contemplar que a Teoria de *Stakeholders* contempla desde logo a identificação de quem são os *stakeholders* organizacionais e qual a sua importância e posição no espectro global. Neste contexto, a identificação de *stakeholders* e a sua categorização são nucleares neste tipo de processo.

A literatura tende a categorizar os potenciais *stakeholders* pelo vínculo organizacional (internos/externos) e pela sua importância (primários/secundários), residindo estes como os pressupostos básicos para a classificação de *stakeholders* (Maignan, Ferrell e Ferrell, 2005)

O perfil das relações políticas, económicas e sociais entre os manifestos e diversos intervenientes (de carácter público ou privado) e a forma como estas mudam ou evoluem ao longo dos tempos podem ser potenciadoras ou inibidoras da iniciativa e da motivação para a acção no espaço, sendo fundamental a noção de posição e função na rede de cada stakeholder.

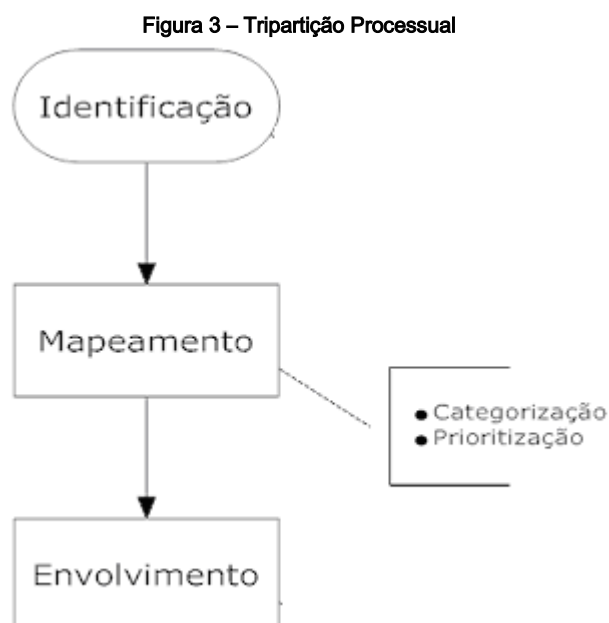
A este propósito é reconhecida a relevância do princípio de *stakeholders*, a evolução do conceito tem-se feito acompanhar de diversas metodizações que visam contribuir para operacionalizar o conceito e integrá-lo nas diferentes dimensões de gestão, oferecendo, os diferentes autores, diversos padrões metodológicos para mapeamento de *stakeholders* num qualquer determinado contexto.

Uma vez identificados os *stakeholders* é necessário proceder à sua análise e diferenciação, devendo esta constituir-se como o ponto de partida para a elaboração de estratégias de gestão apropriadas (Ritchie et al., 2002).

Os diferentes *stakeholders* terão diferentes níveis de interesse, importância e impacto na estratégia e desígnios organizacionais pelo que é necessário efectuar o seu mapeamento – através da análise e categorização (Ritchie et al., 2002).

A análise e categorização de *stakeholders* devem ser empreendidas como base de um processo de estratégia pelos contributos que pode dar para a criação de valor e pelo entendimento do impacto e potencialidades que cada stakeholder pode ter na estratégia de *branding*.

O processo de identificação e mapeamento de *stakeholders* são a âncora para o processo de envolvimento edificado por uma abordagem *Stakeholders*, como representado na figura abaixo:

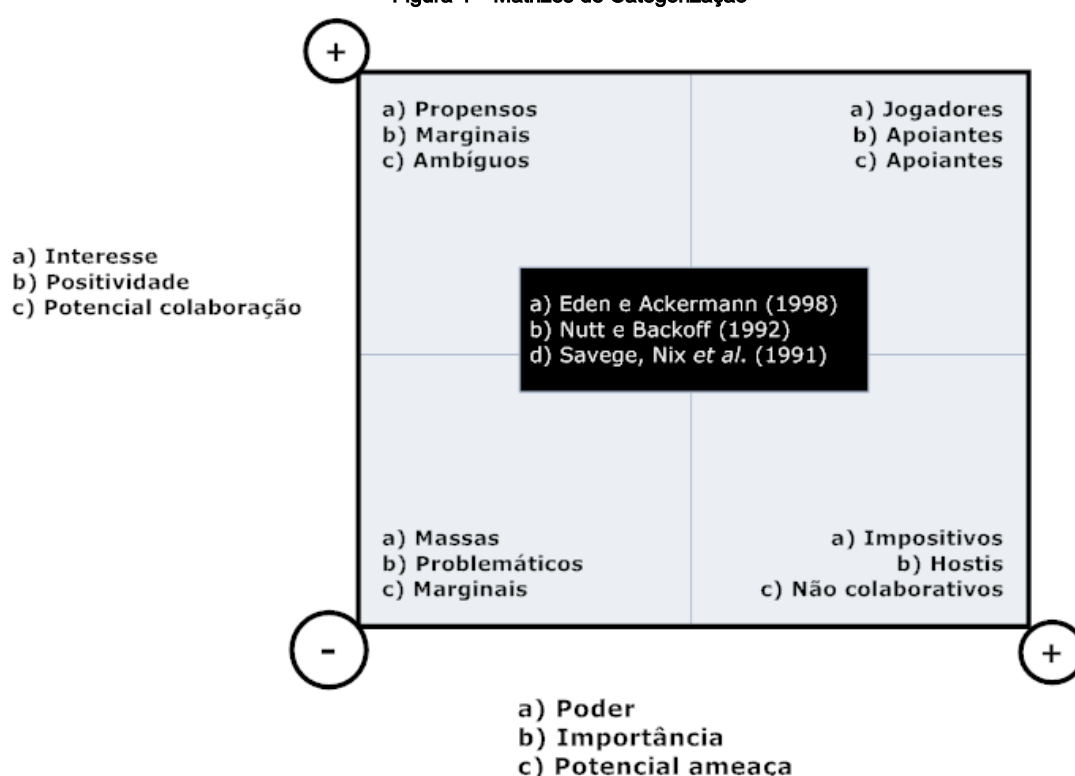


Fonte: Elaboração própria

A identificação de *stakeholders* dá-se através dos *outputs* da estratégia e contexto organizacional, donde se procede à categorização e prioritização, em função da posição que cada *stakeholder* ocupa relativamente a um conjunto de dimensões com relevo para a definição da estratégia e nível de inclusão.

A representação mais comum das categorizações de *stakeholders* na literatura surge sob a forma de matriz que põe em relação duas dimensões de ligação e classifica os *stakeholders* em quatro tipologias (Figura 4). Nesta linha:

Figura 4 – Matrizes de Categorização



Fonte: Elaboração própria

- Eden e Ackermann (1998) assentam a sua categorização baseada numa matriz que classifica os *stakeholders* em função do seu poder e interesse em determinada organização ou projecto dando uma perspectiva sobre o interesse estratégico de cada categoria.
- Nutt e Backoff (1992) situam-se na importância de um determinado stakeholder e na sua positividade relativamente ao tópico em análise.

- Savege, Nie et al. (1991) sugerem uma categorização de *stakeholders* em função do nível de cooperação ou ameaça que pode representar para um e porque se foca no potencial para ameaçar ou cooperar permite melhor perspectivar as dimensões de cada stakeholder.

Outros formatos de categorização comuns são os formatos tripartidos como os de Mitchel, Agle e Wood (1997) e Murray-Webster e Simon (2005).

- Mitchell, Agle e Wood (1997) sugerem a classificação de *stakeholders* em função da posição que cada potencial *stakeholder* ocupa na relação com três dimensões: o poder de um determinado tipo de actores para influenciar a organização, a legitimidade da sua relação com o território e a urgência intrínseca aos interesses desses actores.
- Igualmente numa categorização tripartida, Murray-Webster e Simon (2005) consideram que as dimensões a relevar no mapeamento de *stakeholders* são o poder, a atitude e o interesse, sendo da relação entre estas dimensões que surgem as categorias de *stakeholders* propostas pelos autores.

Estas tipologias constituem-se como base de abordagens mais integradas como a disponível no software de gestão *Stakeholder Circle*, de Bourne (2007) e que são mais integradas e integradoras de visões multi-perspectivistas.

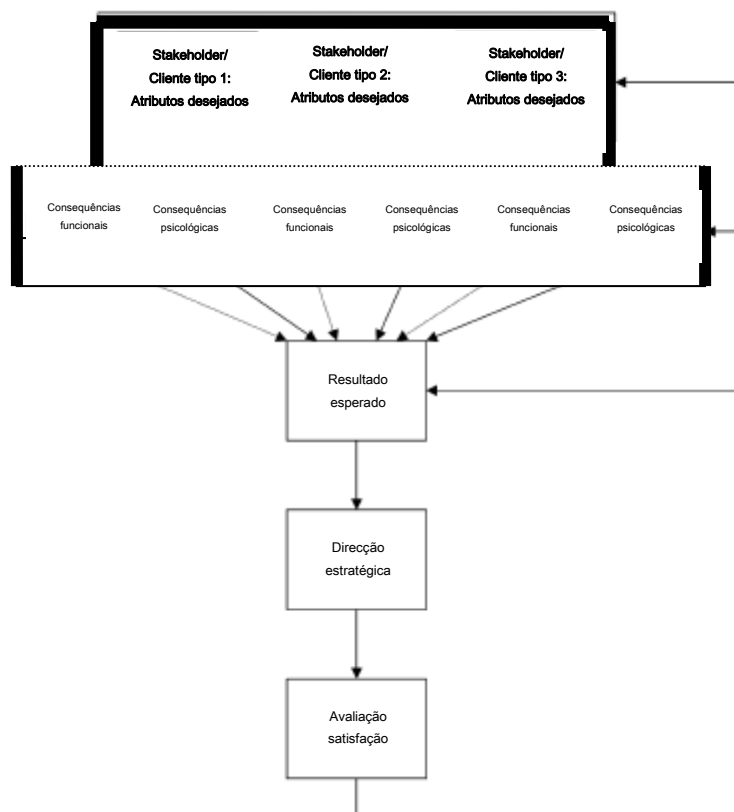
Não obstante o modelo adoptado, as dimensões mais frequentemente utilizadas na classificação de *stakeholders* são o poder, o interesse e o apoio.

Essas classificações deverão ser o primeiro passo para a gestão e relacionamento estratégico com *stakeholders*.

Uma vez identificados e classificados será importante o entendimento das suas necessidades e expectativas e a contraposição destes com os organizacionais e de todos os *stakeholders* de forma a chegar ao alinhamento de valores interesses e normas através da negociação de objectivos com e entre *stakeholders* por forma ao alcance de valor para o *stakeholder*, condição para o seu envolvimento (Maignan, Ferrell e Ferrell, 2005; Gregory e Keeney, 1994).

Petkus Jr (2001) sugere o seguinte processo explicativo (Figura 5) para a determinação de valor por parte dos *stakeholders*, em contextos de organizações não lucrativas:

Figura 5 – Processo de Determinação de Valor para *Stakeholders*



Adaptado de: Petkus (2001, p.30)

Tomando por base o modelo de Woodruff e Gardial (*Cit. in* Petkus, 2001) acerca da criação de valor para o cliente o autor defende que o valor que um *stakeholder* reconhece numa entidade ou projecto é hierarquicamente tripartido nos atributos do projecto e sua representação para cada *stakeholder*, consequências funcionais e psicológicas esperadas e toleráveis sendo do sentimento e percepção destas duas dimensões que o stakeholder determina o seu nível de interesse e intensidade de expectativas no projecto.

Tal permitirá adver a importância do branding em cada uma destas fases.

Maignan, Ferrell e Ferrell (2005) abordam a questão da pressão dos *stakeholders* lembrando que é natural que estes entre eles e perante a organização façam pressão para fazer valer as suas normas e valores.

Clarkson (1999) define princípios a considerar na gestão de relacionamentos com *stakeholders*:

- Conhecer
- Monitorizar
- Ouvir
- Comunicar
- Adoptar
- Reconhecer
- Trabalhar
- Evitar
- Reconhecer conflitos

Sistematizando o processo, Carroll e Buchholtz (2003) elencam as questões fundamentais a ponderar no processo de gestão de *stakeholders*:

- Quem são os nossos *stakeholders*?
- Quais os seus riscos e interesses?
- Que oportunidades e desafios representam para a organização?
- Que responsabilidades tem a organização perante estes?
- Que estratégias deverá a organização empreender para gerir as oportunidades e desafios?

3.5 Epítome Conceptual e Modelo de Investigação

Tal como contextualizado nas secções anteriores, a presente investigação assume a asserção de que as dinâmicas de rede entre os *stakeholders* territoriais contribuem significativamente para a edificação e valorização de marcas territoriais e pretende realçar a relevância da sua integração na edificação das estratégias e imagens de marcas territoriais.

Por tal, considera-se fundamental que as estratégias integrantes no processo de *branding* territorial não se focalizem apenas nos tradicionais clientes finais mas antes integrem e privilegiem a relação com os diferentes actores territoriais assumindo o papel que o seu envolvimento e acção colectiva podem ter para edificar e valorizar uma marca territorial.

Não obstante essa necessidade aparecer reconhecida na literatura, o seu desenvolvimento é ainda parco e a não existência de um conceito que consubstancie especificamente esta abordagem justificou a elaboração conceptual do termo *Stakeholders Based Branding*.

Baseado na abordagem pretendida e na revisão de literatura o conceito de *Stakeholders Based Branding* remete, tal como anteriormente detalhado, para:

Uma abordagem que releva no processo de construção e gestão de uma marca territorial uma perspectiva colaborativa e integradora dos *stakeholders* territoriais, avocando que as suas dinâmicas de interacção e acção colectiva potenciam uma melhor gestão de recursos e comportamentos valorizadores do posicionamento intencional de um território.

Neste sentido, consubstancia-se a relevância de entender e empreender os processos de *branding* territorial sob uma perspectiva integradora dos diferentes actores territoriais e enquanto processo iterativo assumindo a importância dos seus comportamentos para a criação de valor e sustentabilidade das marcas territoriais.

Esta perspectiva integradora e de reconhecimento da relevância dos *stakeholders* de interesse visa contribuir para, entre outros, quebrar uma potencial miopia de focalização das estratégias de *marketing* em públicos exclusivamente finais e em mixes de comunicação demasiado dependentes dos formatos above the line.

Uma abordagem de *Stakeholders Based Branding* na edificação e gestão de uma marca territorial oferecerá vantagens.

Esta noção de abordagem mais holística e integrada justifica-se no fundamento, e consequente complexidade, que a marca territorial se materializa por múltiplos actores que simultaneamente a constroem e utilizam, i.e. são simultaneamente emissores e receptores da marca territorial.

Neste contexto, as marcas territoriais são construções multi-dimensionais, cuja multiplicidade de actores conduz, segundo autores como Hankinson (2004, 2005), a problemas de propriedade, liderança, uniformidade e conflitos de necessidades e expectativas.

Neste contexto, a abordagem de *Stakeholders Based Branding* deverá, subentendendo esta realidade, conduzir e empreender orientações e procedimentos minimizadores destes efeitos, por integração dos actores como procedimento central do processo de *branding* territorial.

Visa implicar mais directamente todos os actores de interesse de um território no processo de *branding*, buscar as potencialidades dos seus relacionamentos e integrar os seus interesses e comportamentos na edificação de marcas territoriais considerando o poder que a sua acção colectiva tem na criação do valor da marca (*brand equity*).

Esta orientação de *Stakeholders Based Branding*, despontada e central à investigação, deriva sobretudo de áreas de contributos teóricos que se consideram complementares, como *marketing* relacional, de redes, teoria dos *stakeholders*, e outros, que se integram neste trabalho num campo de aplicação específico e derivante como são as marcas territoriais.

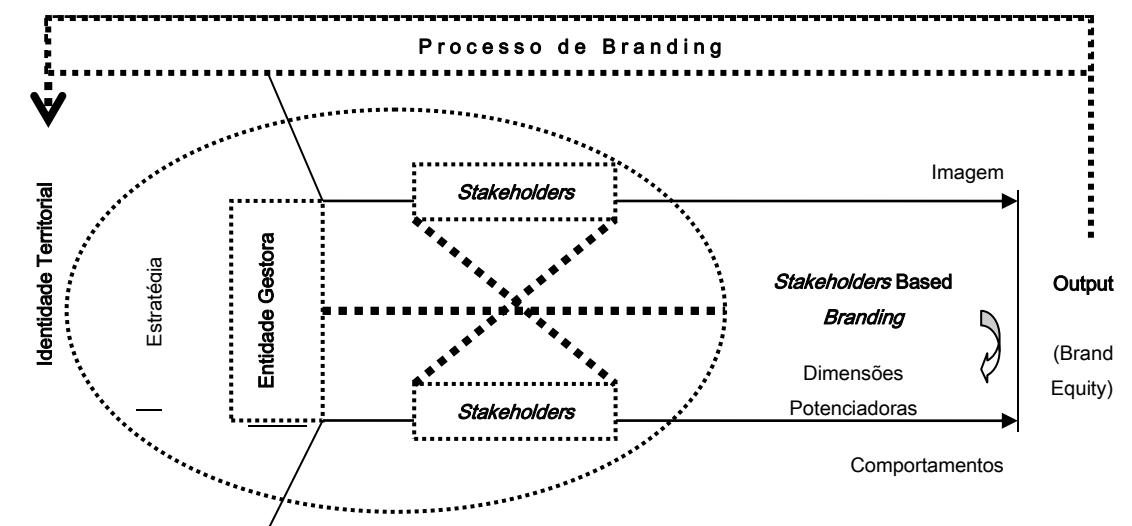
A pesquisa em *marketing* territorial tem vindo a ser efectuada essencialmente em torno de duas principais perspectivas teóricas (Short e Kim, 1998; Bradley, Hall e Harrison, 2002) – a que relaciona o *marketing* com a economia política e a que se foca numa abordagem mais prática da temática, detendo-se sobre os pressupostos e características da sua materialização.

Apesar de estas perspectivas não serem estanques e coexistirem em muitas investigações torna-se relevante o reconhecimento da identidade nuclear das reflexões e pesquisas nesta área.

Porque o presente trabalho se focaliza nas questões relacionadas com os processos de *branding* territorial enquadra-se a presente investigação na segunda categoria apresentada pelos autores detendo-se, por tal, na perspectiva mais processual do *branding* territorial.

Assim e atendendo ao intuito da elaboração de um quadro que possa orientar a investigação empírica, tomando por base a revisão de literatura e carências conceptuais identificadas previamente e interseccionando-as com os objectivos específicos da presente investigação, desenvolve-se o modelo que orienta o enfoque da investigação empírica (Figura 6) que almeja, numa perspectiva holística, orientar e perscrutar o *corpus* de uma abordagem de *Stakeholders Based Branding* ao território.

Figura 6 – Modelo para a Investigação Focal



Fonte: Elaboração própria

O *framework* para a investigação focal emana simultaneamente do problema de investigação e da exploração cruzada da literatura relevante à problemática.

Miles e Huberman (1994) definem *framework* de investigação como sendo um produto que explica gráfica ou narrativamente os ângulos a estudar e pressupõe as relações de fenómeno em estudo. Maxwell (2005) chama-lhe uma 'tentativa de teoria' sob o fenómeno que está a ser estudado e que pauta, em função do problema de investigação, o enfoque empírico a ser dado à pesquisa.

No presente modelo, representa-se a orientação de integração entre entidade gestora e *stakeholders*, no processo de *branding* territorial e visa-se explorar o impacte em imagem e comportamento, no âmbito dos actores territoriais, dessa integração e consequentemente no *brand equity*.

Sob esse pressuposto, existirão dimensões potenciadoras dessa orientação entendidas pelos envolvidos como favorecedoras de envolvimento e integração no âmbito de uma abordagem de *Stakeholders Based Branding* que interessará aferir.

O tipo de modelo justifica-se e pauta-se metodologicamente pelo carácter aberto e construtivo adoptado, inerente ao método da *Grounded Theory*, particularmente à corrente de Glaser (1978, 1997, 2007).

Assim, no seguimento de Glaser, o modelo não retrata variáveis a serem testadas mas representa antes o cenário geral para explorar como uma situação se desenvolve.

Construído para a investigação, e naturalmente original na concepção e estrutura global, o *framework* é reflexivo e atendendo ao paradigma indutivo da presente investigação com recurso à *Grounded Theory*, consideraram-se as recomendações de Flick (2004) e Strauss e Corbin (2008) acerca da necessidade do investigador não ir para o campo com um modelo pré-determinado por posições teóricas mas antes adoptar uma postura construtiva no campo.

Igualmente e neste mesmo contexto, atendeu-se às recomendações de Maxwell (2005) sobre a multiplicidade de influências para a construção de *frameworks* de investigação.

O autor alerta que uma focalização exclusiva na literatura pode inadvertidamente ignorar outros recursos que podem ser relevantes para o estudo e destaca a relevância da própria experiência e sensibilidade do pesquisador e, citando Locke et al. (Cit in Maxwell, 2005), das fontes informais e peritos de campo na área.

Simultaneamente o autor alerta para o facto de que um *framework* baseado exclusivamente na revisão de literatura tende a não considerar enfoques e co-relações inéditas e relevantes para a pesquisa. A este proposto o autor afirma que os *frameworks* mais produtivos são aqueles que integram abordagens, linhas de investigação ou teorias que ainda nenhum outro pesquisador relacionou (Maxwell, 2005, p.35).

O objectivo do *framework* residirá numa perspectiva não descritiva mas antes critica que apresenta uma alternativa para o tratamento da problemática em função dos *gaps* da teoria existente e das necessidades detectadas.

Neste sentido, e em consequência do *Framework* da investigação apresentam-se as sub-questões de investigação a explorar no trabalho empírico.

SQ1 – Qual o entendimento da dimensão de *branding* no território?

SQ2 – Qual a relevância da integração dos *stakeholders* territoriais no processo de *branding*?

SQ3 – Qual a relação entre as práticas de integração de *stakeholders* e o *output* de *branding*?

SQ4 – Quais os factores impulsores para uma abordagem integradora dos *stakeholders* nos processos de *branding* territorial?

Seguindo as sugestões de Miles e Hubermann (1994) acerca da utilização de um conjunto de sub-questões derivadas e detalhadoras da questão central (que é retratada no problema de investigação), as sub-questões apresentadas emanam da reflexão sobre a temática e da revisão de literatura e têm na presente investigação uma natureza descritiva e exploratória de forma a chegar à compreensão do papel dos *stakeholders* e sua potenciação no processo de edificação e resultado de uma marca territorial.

Tomando por base as classificações de Donaldson e Preston (1995, 2002) relativas às tipologias de investigação no âmbito da temática de *stakeholders* e detalhadas na secção 3.4, o presente trabalho situa-se num espectro descritivo/normativo que visa simultaneamente entender como uma abordagem de *stakeholders* é percebida e realizada e prover *outputs* de carácter normativo que a potencie.

3.6 Sumário

O presente capítulo orientou-se numa perspectiva mais focal incidindo na revisão e reflexão de literatura que suporta uma edificação de gestão de marcas territoriais orientada e integradora dos *stakeholders* territoriais.

Detectadas as carências de aprofundamento de literatura neste âmbito e simultaneamente comprovada na literatura a urgência e importância de avanços que privilegiem a relevância do desenvolvimento de processos de marcas territoriais mais colaborativas, contempladoras e integradoras dos actores territoriais, o capítulo contextualiza a adopção da filosofia subjacente à Teoria de *Stakeholders* de Freeman ao território e à gestão de marcas territoriais em particular expondo a adequabilidade e potencialidade desta orientação indiciada pela literatura.

No seguimento desta orientação expôs-se a génese para a conceptualização do termo *Stakeholders Based Branding* como consubstanciados desta orientação e neste âmbito, detalhou-se o seu conteúdo e significação.

Igualmente enquadrou-se a concepção na literatura referencial no âmbito dos paradigmas relacionais explorando intersecções e delimitações e assumindo a dimensão relacional como uma das derivadas da orientação de *Stakeholders Based Branding* mas entendendo-a para além dessa dimensão relacional.

Assumindo os constructos de gestão de stakeholders para a investigação, no capítulo apossaram-se, exploraram-se e sistematizaram-se contributos e referenciais teóricos neste âmbito que reiteram o seu enquadramento e relevância e sistematizam a sua acção.

O capítulo termina com uma epítome conceptual de *Stakeholders Based Branding* donde deriva o modelo de investigação utilizado para orientar a investigação empírica de forma a detalhar e construir interpretativamente e normativamente marcas territoriais assentes na integração e colaboração de *stakeholders*.

PARTE II
A ABORDAGEM DE STAKEHOLDERS
BASED BRANDING NA GESTÃO DE
MARCAS TERRITORIAIS
PORTUGUESAS

CAPÍTULO IV
METODOLOGIA DA INVESTIGAÇÃO

4.1 Introdução

Edificado teoricamente o enfoque e problema da presente investigação e perfilada analiticamente a orientação e modelo para a investigação empírica, o presente capítulo tem por objectivo enquadrar e justificar o perfil e opções metodológicas para o trabalho empírico a desenvolver.

Com vista a chegar aos constructos relevantes a um paradigma de *Stakeholders Based Branding* descreve-se estratégica e operacionalmente a dimensão metodológica da investigação desenvolvida em campo.

Neste contexto, no presente capítulo descreve-se e contextualiza-se a estratégia de pesquisa, explicitam-se os pressupostos para a classificação de *stakeholders* e detalham-se os procedimentos analíticos.

No âmbito da estratégia e processo de pesquisa contextualiza-se o enquadramento da investigação no paradigma qualitativo e fundamenta-se e justifica-se a estratégia de investigação baseada em casos de estudo, bem como, do recurso ao método da *Grounded Theory* em função dos requisitos e objectivos da investigação.

Igualmente, descreve-se o desenho da investigação e detalham-se passos e considerações metodológicas com vista ao garante da cientificidade da investigação.

No âmbito dos pressupostos para a classificação de *stakeholders* procede-se ao enquadramento para a adopção do software utilizado no mapeamento de actores – o *Stakeholders Circle*.

Finalmente e no âmbito dos procedimentos analíticos, detalha-se o processo de codificação dos dados a apresenta-se o mapa de indexação derivado da codificação.

4.2 Estratégia e Processo de Pesquisa

A metodologia de investigação desenvolvida num trabalho empírico, conducente ao alcance dos objectivos da pesquisa, deve ver-se determinada essencialmente em função da natureza das questões de investigação (consoante as suas finalidades mais causais ou descritivas), do nível de

controle que o investigador pode ou pretende exercer sobre os fenómenos a estudar e da natureza temporal dos mesmos.

Para Yin (1994), prossecutor dos critérios descritos, e por oposição a outros métodos de investigação mais ajustados a pesquisas mais quantitativas e participadas, o recurso ao caso de estudo é particularmente adequado em investigações cuja problemática se traduz em questões de fundo relacionadas com o ‘como’ e o ‘porquê’ dos fenómenos (particularmente os de natureza contemporânea) e sobre os quais o investigador não exerce, nem tão pouco pretende exercer, formas de controlo tendo por objectivo analisá-los e compreendê-los no seu contexto natural:

Case studies are the preferred strategy when “how” or “why” are being posed, when the investigator has little control over events and when the focus is on a contemporary phenomenon within some real-life context. (Yin, 1994, p.1)

Integrada num paradigma qualitativo, no caso particular desta investigação, por complementaridade à natureza do fenómeno de investigação e à consequente necessidade da sua compreensão em contexto real, adopta-se o método de casos de estudo, permitindo a compreensão detalhada do fenómeno investigado, bem como, a percepção de diferentes ópticas sobre o mesmo.

A pesquisa possui um carácter exploratório-descritivo da investigação pela sua adequabilidade ao entendimento a aprofundamento do fenómeno no seu contexto.

A este propósito e sobre a clássica tripartição da natureza de pesquisa científica, explorada por toda a literatura metodológica (estudos exploratórios, descritivos e causais), entre outros autores, Green e Carmone (1998) detalham a sua extensibilidade à área do *marketing* reiterando a adequabilidade das pesquisas descritivas para narrar fenómenos ou processos e das exploratórias para contextualizar, “esgravatar” sobre o problema com o objectivo de melhor o compreender – propósitos desta investigação.

Eisenhardt (1989) aponta o caso de estudo como um método particularmente eficaz quando o objectivo principal consiste em captar e compreender a dinâmica de um fenómeno específico *“The case study is a research strategy which focuses on understanding the dynamics present within single settings”* (p.534).

Em detrimento de abordagens estatísticas, o método do caso de estudo permite uma profunda análise de fenómenos e de compreensão da relação entre estes tornando-se particularmente

apropriados a situações e fenómenos inexplorados em que as teorias existentes não se adaptam (Easton, 1995; Yin, 1994).

Neste contexto, justifica-se a opção pelo método de caso de estudo para estudar e compreender o fenómeno de integração de e entre *stakeholders*, no âmbito de um processo de *branding* territorial.

Neste trabalho e simultaneamente à descrição e entendimento do processo/fenómeno pretende-se, que os dados emanados da investigação empírica contribuam para melhor entender os pressupostos e procedimentos para chegar a um paradigma de *Stakeholders Based Branding*.

A sua orientação indutiva e a alicerção do constructo teórico construído com base, também nos *outputs* de campo justificam-se pelo carácter complexo da temática e insipiência teórica e empírica que favoreça uma modelização exclusivamente a montante para validação.

Por tal, o enquadramento metodológico da investigação não se encerra no caso de estudo.

A investigação contempla os pressupostos da concretização teórica baseada em dados de campo, assente nos contributos de Glaser e Strauss, sobre a teorização fundamentada em dados (*Grounded Theory*).

Assim, o recurso ao método do caso de estudo será integrado nesta orientação. O recurso conjunto dos casos de estudo e da *Grounded Theory* de forma à construção teórica está comumente presente em investigação em *marketing* e *branding* (ex. Rainisto, 2003; Moilanen, 2008; entre outros) e na presente investigação respeitam-se os pressupostos de Eisenhardt (1989) a este propósito.

A metodologia da *Grounded Theory* (ou teoria fundamentada em dados) teve a sua origem em 1967, quando os sociólogos Barney Glaser e Anselm Strauss, motivados pela teorização indutiva, sugerem uma metodologia para a construção de concepções e modelos teóricos assente em dados de pesquisas de campo.

Para eles, é a proximidade e o sustento de realidades empíricas que devem conduzir à concepção de uma teoria pois só desta forma, afirmam, se garante o desenvolvimento de teorias profícuas, válidas e verificáveis.

No primeiro livro que publicam sobre o método, intitulado *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, os autores assumem a busca por um método que permitisse

diminuir o hiato entre a realidade e os seus trabalhos teóricos, insurgindo-se simultaneamente contra uma suposta tendência da comunidade académica em desenvolver investigação demasiadamente assente na verificação e validação de teorias existentes em detrimento de métodos de investigação favorecedores de novas concepções teóricas.

Os autores identificam a existência de dois tipos de teorias (pp.32-33): As formais e as substantivas correspondendo a primeira ao que classificam como ‘grandes’ teorias, conceituais e de espectro abrangente e as substantivas que remetem para edificações mais simples e acessíveis que visam explicar situações correntes, sendo para estas que o método melhor se adequa, particularmente, pelo facto da teoria emanar da realidade e contacto de campo.

Assumindo a relevância de priorizar investigação condutora a teorizações, Glaser e Strauss (1967) defendem que essas teorizações devem ser fruto de conclusões emanadas da análise de dados, defendendo a concepção dos modelos teóricos a jusante das pesquisas de campo, sendo os dados que se vão obtendo em campo que deverão formar a teoria, não privilegiando, neste método, espaço a testes hipotético-dedutivos.

Para Strauss e Corbin (2008, p. 29) a teoria pode ser definida como *“um conjunto de conceitos bem desenvolvidos relacionados por meio de declarações de relações que, juntas, constituem uma estrutura integrada que pode ser usada para explicar ou prever fenómenos”* e, por isso, é da ligação à prática que ela deve emanar.

Simultaneamente os autores exploram o termo teorização sugerindo-o para denotar que o desenvolvimento da teoria é um processo, um processo longo e reforçam que além do processo de conceber e intuir ideias (conceitos) a construção da teoria implica a formulação dessas ideias em formatos lógicos, sistemáticos e explanatórios, bem como, a sua exploração sob diversas perspectivas, e consideração de implicações.

A teoria oferecerá então uma explicação sobre os fenómenos e surgirá quando se encontra uma declaração ‘teórica’ que conecte dois ou mais conceitos.

Tratando-se de um método científico que toma por base um conjunto de procedimentos sistemáticos de angariação e análise de dados e os gera e valida sob critérios científicos os *grounded theorists* (Glaser, Strauss, Corbin, entre outros) argumentam a adequabilidade deste método particularmente em investigação e teorização de fenómenos de espectro alargado e relacional.

Particularmente, Strauss identifica no prefácio do seu livro originalmente publicado sob o título *Basics of Qualitative Research* (Strauss e Corbin, 2008) as determinantes para o seu contributo no desenvolvimento deste método e que se reitera, nesta pesquisa, como motivação para o recurso a esta metodologia, nomeadamente: o espectro alargado do fenómeno em causa, a necessidade de perscrutar em campo, a complexidade das acções humanas entre actores sociais (no caso entre *stakeholders*), a natureza evolutiva dos factos e inter-relação entre condições, processos e consequências e, particularmente, a assumpção de que os significados emanam e se redefinem através das interacções no meio.

Este método que desenvolve, de forma indutiva, teorias sobre fenómenos, tem vindo crescentemente a ser utilizado em pesquisas científicas e a sua aplicação a um âmbito de *branding* territorial justifica-se essencialmente pela indispensabilidade de conceptualizar as dinâmicas de rede vividas nas práticas territoriais e de essa conceptualização se inserir numa realidade complexa que envolve uma enorme panóplia de actores e variáveis de interacção.

Trata-se de uma metodologia interpretativa sensível às práticas colaborativas nos diferentes contextos e actividades que, através do recurso a um conjunto sistemático de procedimentos, desenvolve as suas concepções a partir dos *outputs* emanados do campo, constatados nos dados primários e secundários que o investigador extrai no processo, e sobre os quais desenvolve um processo de entendimento e desenvolvimento explanatório, com vista a uma estruturação teórica final.

Particularmente adequada para a teorização de matérias ainda pouco conhecidas ou, se conhecidas, que necessitam de novas abordagens, a conceptualização modelar assente em dados resulta no culminar da investigação pois, tratando-se de um método indutivo, é partindo do problema de investigação e procedendo à recolha de dados que se chega à compreensão de determinado fenómeno.

Pelas suas características, desde a década de 70 que a *Grounded Theory* tem vindo a constituir-se como um método válido e recorrente da investigação em *marketing*. “*Grounded Theory (is) specially appropriate for research in marketing because (it) can be used to investigate the people oriented aspects of marketing phenomena*” (Carson et al., 2002, p. 146).

Desde as correntes de investigação edificadas no método da *Grounded Theory* da escola de pensamento nórdica da década de 70 no âmbito do *marketing* industrial (Chaston, 1999, p.99), à publicidade (autores), aos estudos de *marketing* de serviços financeiros (Tyler, McGrirr e Stanley, 1998) aos constructos de *marketing* relacional (autores) e de *marketing* turístico (autores), este

método é frequentemente referenciado como metodologia de base em investigação nas áreas de *marketing* e comportamento do consumidor publicada nos periódicos científicos de referência (Fischer e Otnes, 2006).

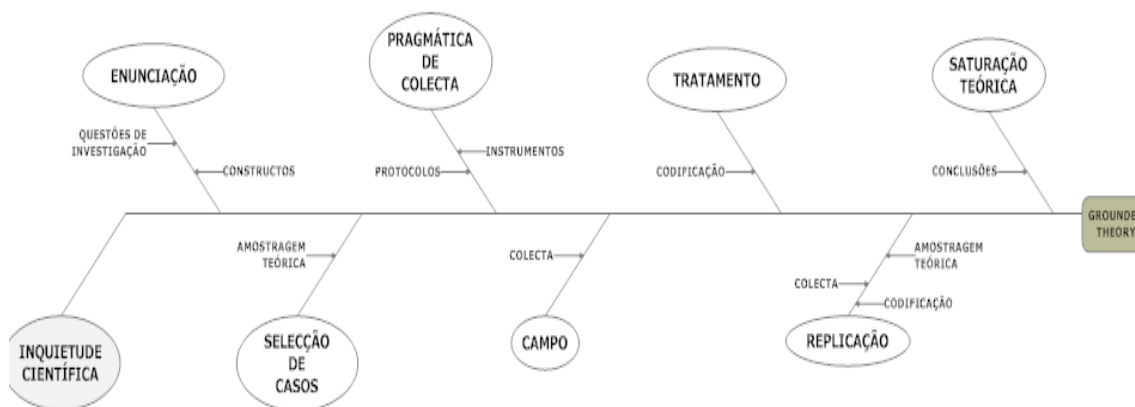
O próprio Barney Glaser, autor do método, expõe em 1995 conjuntamente com Lowe (Lowe e Glaser, 1995) o potencial da *Grounded Theory* para o desenvolvimento da teoria no âmbito do *marketing* relacional.

Também no que respeita aos estudos sobre *stakeholders* organizacionais o recurso ao método é recorrente (Clulow, 2005).

Em termos mais genéricos Locke (2001) e Goulding (2002) sustentam a pertinência das investigações assentes na *Grounded Theory* em diversas sub-áreas da gestão, nomeadamente o *marketing*, pela redinamização que trazem às ‘instaladas’ teorizações, pela compreensão da complexidade de contextos em que a acção se desenvolve e pelo potencial de *linkagem* da teoria às realidades de campo.

Tratando-se de um método científico de investigação, a dimensão de desenvolvimento e aplicação do método deve desenrolar-se respeitando os princípios de coerência, objectividade e imparcialidade inerentes a este tipo de trabalho e decorre sob a seguinte decorrência processual:

Figura 7 – Processo para a Construção Teórica Assente em Dados



Adaptado de: Eisenhardt (1989) e Pandit (1996)

A decorrência (ou sequência) processual diz respeito ao mapeamento do percurso e processos de investigação determinados por um encadeamento lógico com vista a pôr em relação os dados recolhidos com as questões, constructos de investigação e as conclusões.

Nas palavras de Nachmias e Nachmias (Cit. in Yin 1994, p.19), e remetendo directamente para o desenho da pesquisa, o investigador deve sistematizar o guião para o processo de colecta, análise e interpretação dos dados num modelo lógico de prova que lhe permita entender as relações entre as variáveis de investigação, retirar inferências e avaliar a adequabilidade ou não da generalização dessas inferências.

Despoletada por uma inquietude científica, inerente a um trabalho de investigação, a primeira fase do processo é uma fase de enunciação onde são colocadas as questões de investigação e, se adequado, os constructos *a priori*.

No que respeita às questões de investigação, Strauss e Corbin (2008) alertam para a necessidade destas serem suficientemente abrangentes de forma a potenciar os princípios de abertura, flexibilidade e adaptabilidade inerentes à metodologia da *Grounded Theory*.

As sub-questões desta investigação, identificadas no Capítulo anterior, são abaixo replicadas:

SQ1 – Qual o entendimento da dimensão de *branding* no território?

SQ2 – Qual a relevância atribuída à integração dos *stakeholders* territoriais no processo de *branding*?

SQ3 – Qual a relação entre as práticas de integração de *stakeholders* e o output de *branding*?

SQ4 – Quais os factores impulsores para uma abordagem integradora dos *stakeholders* nos processos de *branding* territorial?

Uma vez determinada a fase de enunciação, segue-se a selecção de casos.

“Theory generation doesn't require lots of cases. One case could be used to generate conceptual categories and a few more cases used to confirm the indication” (Glaser e Strauss, 1967, p. 30).

A este propósito, Yin (1994) refere que o recurso a múltiplos casos de estudo, por forma, a retirar conclusões que se pretendam de maior generalização deve contemplar entre 6 a 10 casos. Já Eisenhardt (1989) considera que 4 casos serão suficientes para este nível de conclusões e é na análise cruzada dos diversos casos que se devem procurar os padrões conducentes à teorização.

Na pesquisa aqui em questão procede-se, naturalmente, à análise de múltiplos estudos de caso de forma a poder considerar e ponderar as divergências e convergências de fenómenos e ocorrências relativamente à temática em análise, imprimindo maior robustez à investigação.

Foram realizados 6 casos de estudo. A amostragem foi aleatória sendo apenas intencional a delimitação da tipologia de territórios a estudar em função da sua dimensão.

A opção de tipologia de organização territorial a estudar recaiu em municípios sendo tal justificada essencialmente pelo perfil da organização de administração territorial nacional.

Um município pode ser definido como uma *“pessoa colectiva territorial, dotada de órgãos representativos, que visa a prossecução de interesses próprios da população na respectiva circunscrição”* (art. 38.º da Lei n.º 77/79, de 25 de Outubro).

Foram apenas estudados municípios de média dimensão populacional (Classes M1 – pequeno-médio e M2 – médio grande). A escolha deste tipo de territórios justificou-se pela sua representatividade e preponderância, face às classes de pequena e grande dimensão populacional, no panorama português.

Igualmente e nos mesmos pressupostos de Hankinson (2005) os territórios de grande dimensão tendem a já estar mais estudados sendo que os territórios de média dimensão face ao impacte económico que tendem a ter para os países justificam maior investigação.

De resto, a amostragem em números de caso e unidades de caso respeita os princípios da amostragem teórica, conceito nuclear e fortemente diferenciador desta metodologia e que se traduz na:

Colecta de dados conduzida por conceitos derivados da teoria evolutiva e baseada no conceito de fazer comparações, cujo objectivo é procurar locais, pessoas ou factos que maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e de tornar densas categorias em termos de suas propriedades e dimensões. (Strauss e Corbin, 2008)

O conceito (introduzido por Glaser e Strauss, em 1967) remete, então, para a selecção de unidades de estudo baseadas no interesse das mesmas e não na sua representatividade estatística. Tal foi assegurado pela metodologia utilizada para identificação dos *stakeholders*.

A amostragem nos 6 estudos de caso deriva da identificação, por parte dos Responsáveis Políticos das instituições que mais fortemente podem contribuir para a edificação e desenvolvimento da marca dos seus territórios.

No recurso a este tipo de amostragem o pesquisador interessa-se não pela cobertura proporcional de todos os potenciais representantes mas antes por aqueles que melhor poderão dar contributos para o desenvolvimento teórico almejado.

Por tal, os princípios para a constituição de amostragens probabilísticas de tipo aleatória ou estratificada não são considerados. A selecção é feita de acordo com critérios teóricos por previsibilidade da relevância dos *insights* que cada um pode dar para a teoria.

De acordo com os autores e pelo princípio da *Grounded Theory*, os conceitos são a base de construção da teoria e porque são evolutivos no processo de pesquisa a amostragem teórica defende que a amostragem não pode ser pré-determinada de forma esgotada antes da pesquisa.

Antes, ela poderá ir sendo determinada e complementada ao longo da investigação pelos *inputs* que vão surgindo, o que justifica o suporte de métodos oportunistas e flexíveis (Eisenhardt, 1989).

Dessa forma pretende-se favorecer o espectro evolutivo deste tipo de investigação e não excluir da análise variáveis que no decorrer do processo surpreendam pela sua ocorrência e potencial relevância e possam vir a dar contributos para a construção teórica.

Por defeito, a delimitação da rede deve ser determinada pelo próprio problema de partida e questões de investigação (Halinen e Tornroos, 2005) e é o potencial de cada interlocutor que será determinante para a constituição da amostra.

O investigador deverá exercer todos os esforços para não prejudicar o estudo com aqueles que são muitas vezes enunciados como desvantagens dos métodos qualitativos como negligência no uso de procedimentos, aceitação de falsas evidências e, sobretudo, visões tendenciosas e subjectivas (Yin, 1994).

A flexibilidade que daqui emana é muitas vezes apontada como critica ao método da *Grounded Theory* pela eventual subjectividade que enceta.

Não obstante o método deve naturalmente pautar-se por imparcialidade e objectividade. Os dados devem emanar dos participantes e das observações sem qualquer *imput* do investigador pois, tal como noutros métodos, os estudos de um investigador devem poder ser confirmados por outro, desde que baseados nos mesmos dados (Brown et al., 2002).

A amostragem teórica é cumulativa e simultaneamente tende a tornar-se mais específica pois a uma fase de geração de categorias segue-se a sua exploração e densificação até se chegar à sua saturação.

A saturação teórica dá-se quando se verifica que uma categoria está esgotada sendo que novos depoimentos e observações já não estão a acrescentar nada de novo.

Nessa altura, o investigador deverá por termo à exploração da categoria examinada naquele processo de amostragem teórica pois a sua continuação não trará algo de novo à investigação.

O princípio da saturação teórica aplica-se, então, como critério para interromper a amostragem e angariação de mais informação, pois assume-se que quando se dá a saturação teórica de uma categoria o investigador explorou todos os possíveis *imputs* da investigação associada à categoria em questão culminando na emergência da teoria.

Determinada a primeira amostragem teórica procede-se à angariação, recolha e análise de dados que culminará nas acepções teóricas sendo tal processo replicado até se atingir, então, a saturação teórica. O processo compreendido entre estas fases integra a recolha, tratamento e análise de dados.

Sob a representação que se apresentou previamente sobre o processo para a construção teórica assente em dados, estas são as fases de fases de definição da pragmática de colecta, campo e tratamento de dados.

No que respeita à determinação da pragmática de colecta de dados e no âmbito de um processo de teorização com base em estudos de caso, esta deve combinar diversos métodos de colecta de dados de forma a garantir variedade, profundidade e consistência de informações (Eisenhardt, 1989).

O método de estudo de casos permite analisar um fenómeno sob uma variedade de fontes de informação (dados secundários, entrevistas, observação) que se tornando complementares entre si contribuem para uma profunda compreensão e entendimento do objecto de investigação.

Sob este pressuposto uma das premissas a respeitar neste método de investigação será a de, para uma maior sustentação, basear a pesquisa em múltiplas fontes de evidência (Yin, 1994).

O recurso a fontes de informação múltiplas é particularmente importante para assegurar a triangulação dos dados. Nas palavras de Strauss e Corbin (2008, p. 27):

In a study, the researcher can use one or several (...) sources alone or in combination (...). Other considerations are the desire to triangulate or obtain various types of data on the same problem, such as combining interview with observation, then perhaps adding documents for the purpose of verifying or adding another source data.

A estratégia metodológica de triangulação de dados colectados assegura assim uma maior validade através das fontes já referidas permite, concomitantemente, uma maior validade da informação e simultaneamente emerge mais profundamente o investigador no contexto da pesquisa.

No caso desta investigação a colecta de dados dá-se através do recurso a fontes de informação primária e secundária. As inferências foram sempre que possível verificadas através da triangulação em diversas tipologias de fontes de dados e entre respondentes.

A angariação de dados secundários, ou seja dados já existentes relacionados com os casos em estudo, dá-se através do recurso a, por exemplo, relatórios, comunicações institucionais, materiais de promoção territorial, etc., que ajudem a compreender os casos em estudo.

No que respeita à dimensão primária, esta far-se-á pelo método da entrevista e da observação. As entrevistas assumem um modelo de entrevistas semi-directivas, cujo formato se caracteriza pelo encaminhamento das entrevistas através de um conjunto de perguntas-guia, orientadoras e de carácter aberto, deixando os entrevistados desenvolverem os temas per si, cabendo ao entrevistador o controle de desvios de conteúdo e forma que constituam ruído para a investigação.

Processualmente esta dimensão da abordagem ao campo efectuou-se da seguinte forma:

- 1º - Contacto com o Presidente da Câmara Municipal sensibilizando para o estudo e apelando à anuência para participação e solicitando entrevista com o próprio ou responsável do Executivo pelos desígnios no âmbito da temática.

2ª - Entrevista ao Ex.mo Senhor Presidente ou Membro do Executivo designado para o efeito.

3º - Contacto com os *stakeholders* identificados pelo Executivo como os mais relevantes, no âmbito do processo de *branding*, com vista a solicitar participação na investigação através da concessão de entrevista

4ª - Entrevistas individuais com os actores identificados.

Para os 6 casos em estudo foram realizadas 48 entrevistas (apêndice 1) entre os meses de Outubro de 2008 e Março de 2009, Todas as entrevistas foram feitas no ano final dos ciclos eleitorais de 4 anos, dado as eleições autárquicas datarem de Outubro de 2009.

Entrevistas exploratórias e de pré-teste foram feitas a 3 Presidentes de Câmaras não contempladas no estudo (Matosinhos, Penafiel e Lousada) e a 5 *stakeholders* desses municípios.

A opção por modelo de entrevistas (Estruturadas, semi-estruturadas e não estruturadas) está na dependência dos objectivos do investigador e simultaneamente perfil do entrevistado e nível de conhecimento e proximidade ao problema debatido.

Num espectro de profundidade Corbin e Morse (2003) afirmam *“Our experience has demonstrated that perhaps the most data dense interviews are those that are unstructured; that is that are not dictated by any pre-determined set of questions”*.

No modelo semi-estruturado, ainda que, com flexibilidade na formulação e ordenação das questões o objectivo será assegurar que os temas de interesse para o investigador foram todos abordados ao longo da entrevista (Wilson, 1985). Não obstante não existe uma ordem rígida nas questões e existe flexibilidade na exploração das questões permitindo mais facilmente uma adaptação ao entrevistado.

As entrevistas não estruturadas e semi-estruturadas são mais adequadas para estudos cujo objectivo é a exploração e aprofundamento das questões (o caso da presente investigação) enquanto as entrevistas estruturadas são mais adequadas para efeitos de controlo e verificação.

Por não se tratar de um procedimento estanque, sem colocar em causa os objectivos pré-determinados, novas questões poderão ser colocadas ao longo das entrevistas em função das respostas dos entrevistados.

Não condicionando o espírito da entrevista, o entrevistador deve tratar de assegurar as recomendações de Patton (1990) no que respeita à neutralidade das questões (de guia e posteriores), bem como, ao aprofundamento de respostas e orientação do raciocínio do entrevistado ao tema, sempre que necessário.

Simultaneamente as recomendações de Mishler (1986) sobre a relevância da atenção à comunicação cinésica do entrevistado são consideradas.

Para Strauss e Corbin (2008) as questões para as entrevistas na fase inicial da pesquisa devem surgir dos conceitos emanados da literatura ou da experiência. Contudo e porque estes não emanam do campo em análise devem ser encarados como provisórios e, se necessário, descartados ao longo do processo consoante as orientações efectivas dos dados de campo.

Na presente investigação foram utilizados dois guiões. Um para os responsáveis políticos e outro para os *stakeholders* territoriais identificados.

O processo de validação dos guiões, desenhados com suporte na literatura e nos objectivos do estudo, foi efectuado por pré-teste a um Presidente de Câmara e um *stakeholder*. Os guiões finais encontram-se no apêndice 2.

Pretendeu-se o desenvolvimento de um guião que potenciase o contexto, cultura e realidade dos entrevistados no âmbito do fenómeno em estudo, privilegiando-se por tal o carácter aberto e enfoque em opiniões e percepções derivadas das experiências e expectativas dos entrevistados.

As entrevistas foram, por tal, de natureza temática incitando a que, de acordo com os contributos de Pellmans (1999), os entrevistados livremente reflectam os seus entendimentos permitindo assim explorar com maior detalhe as suas visões.

Ainda que obedecendo a um guião este tipo de entrevistas pressupõe maior liberdade e amplitude na forma de abordar as categorias conceptuais a indagar e explorar e a sua aplicação nesta investigação torna-se particularmente relevante dada a genérica falta de familiaridade dos entrevistados com os contextos e terminologias técnicas de *marketing* e *branding*.

Assim, as questões dos guiões (Apêndice 2) foram desenvolvidas nas seguintes 4 categorias conceptuais / temáticas:

- Entendimento de branding: Questões E1; E2; S2; S4;
- Imagem territorial: Questões E3; S1;
- Integração: Questões E4; E6; E9; S3; S5; S9;
- Factores impulsores: Questões: E5; E7; E8; S6; S7; S8; S10; S11; S12

Da sua exploração e cruzamento temático tornou-se possível chegar às respostas aneladas pelas sub-questões de investigação.

Uma vez definidos os métodos e protocolos segue-se o trabalho em campo para a recolha sistematizada da informação e onde haverá espaço a procedimentos flexíveis e oportunistas sempre que, como justificado por Eisenhardt (1989), se destaquem novos temas e especificidades de caso.

Em termos genéricos, através do processo investigativo a empreender, será possível validar a importância reconhecida pela entidade territorial e pelos *stakeholders* com vista à conceptualização para sua aproximação e integração no processo e actuação de *branding* dos territórios.

No que respeita à cientificidade da *Grounded Theory*, Strauss e Corbin (1998) assumem-na numa base fenomenológica por oposição aos pressupostos de cientificidade das perspectivas positivistas. Defensores da abordagem substantiva, os autores defendem a seguinte interpretação (Tabela 7) dos princípios básicos do trabalho e método científico.

Tabela 7 – Pressupostos de Cientificidade

PRINCÍPIO	PERSPECTIVA POSITIVISTA	PERSPECTIVA DA <i>GROUNDED THEORY</i>
Validade Interna	Grau de coerência entre a teoria e o mundo real	Construção da teoria a partir da realidade observada, que deriva dos dados de campo
Validade Externa	Capacidade de inferência, generalização dos dados a outros contextos	Pressupõe que o aumento do nível de variações e condições contempladas na análise contribui para a possibilidade de generalização da teoria.
Confiabilidade	O princípio da replicabilidade dá consistência à investigação	Assumindo a dificuldade de replicar experiências controladas em determinados ambientes, assume a confiabilidade como o grau de consistência entre os dados de campo e os resultados do estudo.

Adaptado de: Strauss e Corbin (1998)

Numa perspectiva auto-avaliadora dos trabalhos desenvolvidos tomaram-se em consideração os critérios de avaliação a que, na perspectiva de Strauss e Corbin (2008, pp. 255-57), uma teoria derivada do método da *Grounded Theory* deve obedecer e que se materializam na resposta às seguintes questões:

- Os conceitos são gerados?
- Os conceitos são sistematicamente relacionados?
- Há associações conceptuais e as categorias são bem desenvolvidas? Têm densidade conceptual?
- A variação faz parte da teoria?
- As condições sob as quais a variação pode ser encontrada estão inseridas no estudo e são explicadas?
- O processo foi levado em consideração?
- Os resultados teóricos parecem importantes, e até que ponto?
- A teoria passa pelo teste de tempo e torna-se parte das discussões e das ideias trocadas entre grupos sociais e profissionais relevantes?

4.3 Pressupostos para a Classificação de *Stakeholders*

A análise e categorização de *stakeholders* são empreendidas metodologicamente como base de um processo de estratégia pelos contributos que pode dar para a criação de valor e pelo entendimento do impacte e potencialidades que cada *stakeholder* pode ter na estratégia de *branding*.

O processo de identificação e mapeamento de *stakeholders* são nucleares para o processo de envolvimento edificado por uma abordagem colaborativa de *Stakeholders Based Branding*.

Tal como sugerido pela literatura todas as instituições identificadas como *stakeholders* para efeitos do presente trabalho foram estudadas em função das categorias identificadas pela literatura como relevantes para o mapeamento de *stakeholders*.

Nos casos de estudo contemplados no trabalho empírico da presente investigação a identificação de *stakeholders* dá-se através dos *outputs* de dados emanados da auscultação aos responsáveis políticos e de *marketing* do território.

Cada um desses *stakeholders* é no processo de investigação alvo de um mapeamento. O mapeamento de *stakeholders*, tal como considerado na literatura, é um processo fundamental que permite proceder à categorização e prioritização de cada actor, em função da posição que ocupa relativamente a um conjunto de dimensões com relevo para a definição da estratégia e nível de inclusão.

Para proceder a esse mapeamento no presente trabalho recorreu-se ao suporte do *Stakeholder Circle*, de Bourne (2007), um software academicamente valorizado e que contempla os critérios teóricos mais relevantes usados nos trabalhos de mapeamento.

Demonstrando-se adequado à presente investigação este software multi-perspectivista integra os critérios de autores como Freeman (1984), Mitchell et al. (1997) e Rowley (1997).

O mapeamento feito no âmbito da presente investigação, com base nos dados primários e secundários, obedeceu à intra-codificação (Vala, 2003) com vista a assegurar a fidelidade das classificações. Assim foi testada a fidelidade intra-codificador em dois momentos temporalmente distintos.

A fidelidade intra-codificador foi verificada com 43 dias de intervalo e situou-se no índice Kappa de concordância de 0,92, o que a classifica no patamar mais elevado de concordância (Tabela 8):

Tabela 8 – Valor Índice Kappa (K) Concordância	
0	Pobre
0 a 0,20	Ligeira
0,21 a 0,40	Considerável
0,41 a 0,60	Moderada
0,61 a 0,80	Substancial
0,81 a 1	Excelente

Adaptado de: Landis e Koch (1977).

Descreve-se abaixo os pressupostos e processos utilizados, no âmbito do software, para o mapeamento dos *stakeholders*⁴. Respondeu-se ao sistema, um conjunto de variáveis que permitiu a classificação individual de *stakeholders* relativamente a um conjunto de critérios.

⁴ Os pressupostos e processos apresentados não são exaustivos, delimitando-se a sua sistematização aos directamente relevantes e usados no presente trabalho não retratando todas as variáveis e complexidade do *software*.

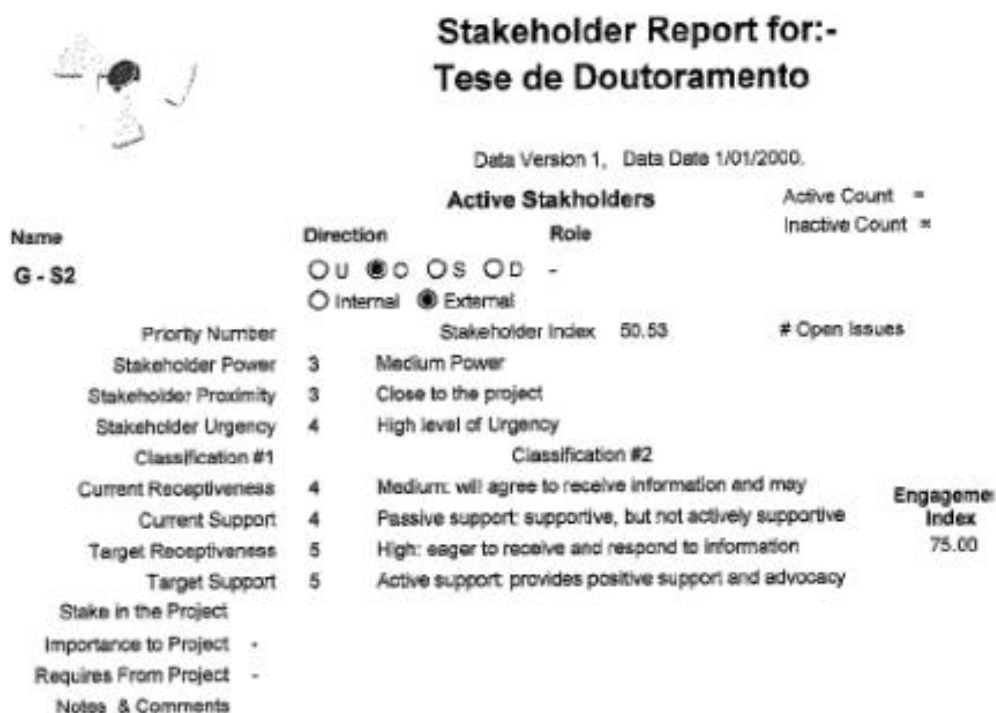
Começou-se pela classificação relativamente à tipologia de cada stakeholder e prosseguiu-se para a sua parametrização em escalas de *Likert* relativamente ao seu poder para influenciar o projecto e proximidade ao projecto, nos termos abaixo sintetizados:

Classificados os *stakeholders* relativamente a poder e proximidade, os mesmos são classificados acerca dos seus níveis de desejo em receberem conhecimento e instrução sobre este tipo de processos e de apoiar e participar neles. A nível do suporte a classificação é bipartida entre nível actual e almejado.

Da introdução deste tipo de dados o sistema determina o índice de envolvimento num espectro quantitativo entre 1 e 100 e parametriza a posição do stakeholder na globalidade do projecto.

Um exemplo do *output* de dados do sistema encontra-se na figura abaixo:

Figura 8 – *Output* de Dados



Fonte: Stakeholder Circle

4.4 Procedimentos Analíticos

O processo de codificação é fundamental na investigação. Strauss e Corbin (2008, p.17) definem codificação como *“processos analíticos por meio dos quais os dados são divididos, conceitualizados e integrados para formar a teoria”*.

Na presente investigação a codificação contemplou as três fases consideradas pela *Grounded Theory* – aberta, axial e selectiva (Goulding, 2002, p.115).

A primeira fase de codificação é a denominada codificação aberta em que, de forma livre, se encontram indicadores de conceitos, que derivam da análise das palavras-chave extraídas dos dados.

O segundo nível de codificação é o axial em que, face aos conceitos pré-identificados, se reagrupam os dados de forma a extrair destes ideias nucleares e dependências.

O processo de codificação culmina na codificação selectiva que consiste no processo mais abstracto de integração e refinação da teoria e que se dá quando se alcança a saturação teórica.

Respeitadas todas as fases anteriores, o processo para a teorização termina com a concretização dos inputs dominantes no modelo teórico final. Um modelo teórico fundamentado em dados emanados das incursões pelas necessidades, visões e contributos dos actores no terreno.

Para organização, a análise dos dados e apoio ao processo de codificação e dentro dos inúmeros softwares apropriados para a análise qualitativa de dados disponíveis (NVivo, Atlas.ti, entre outros) optou-se pelo recurso ao MAXQDA.

Tal selecção deriva da conjugação das potencialidades do software com a adequabilidade das suas funcionalidades e interfaces às características da investigação e da investigadora.

De acordo com o *Journal of Mixed Methods Research* e comparativamente com outros softwares de análise qualitativa, uma das principais vantagens do MAXQDA reside num conjunto inovador de funções que permitem uma abordagem mais heurística a resultados e dados de âmbito quantitativo: *“New functions invite the use of numbers as heuristic devices.”* (2008, p.193)

O processo de codificação obedeceu a uma classificação dos dados em temas ou categorias determinadas num modelo misto (Laville e Dionne, 1999), ou seja, com uma plataforma inicial de

categorias emergentes da literatura que foram sendo revistas e acrescentadas consoante os outputs oriundos da análise de dados e que culminou no mapa representado na seguinte tabela:

Tabela 9 – Mapa de Indexação (Codificação) da Análise de Dados

1. Caracterização de Stakeholder
Tipo de instituição
Tipo de vínculo à entidade gestora da marca
Importância para a marca
Tipologia de expectativas sobre o <i>branding</i>
2. Orientação de <i>branding</i>
Demanda de <i>branding</i>
Visão
Expectativas/necessidades
Posicionamento relativamente à marca
Consciência e responsabilidade dos <i>stakeholders</i>
Deveres e auto-imputação
3. Imagem
Auto-imagem
Imagem pública
Eixo identitário
4. Integração
Relevância
Obstáculos
Operacionalização
Poder
Proximidade à activação da marca
Nível de impacte
Nível de activação
Nível de Suporte
Nível de receptividade
Relevância atribuída à rede
Posições declaradas e operacionalizadas
Princípios
Processos
5. Factores impulsores
Organização para a Marca Colaborativa
Orientação de <i>Branding</i>
Agremiação
Gestão de <i>Stakeholders</i>
Pressupostos Agregadores
Valorização Individual
Práticas Relacionais
Liderança
Materialização de Referenciais
Praxe Comunicativa

Fonte: Elaboração própria

4.5 Sumário

O presente capítulo detalhou e contextualizou as opções e procedimentos metodológicos adoptados para a investigação, em função dos objectivos previamente especificados.

Explorada a literatura e detectada a relevância de exploração da problemática relativa à integração dos *stakeholders* nos processos de *branding* territorial e visando explorar o ‘como’ e ‘porquê’ dessa integração a investigação orienta-se num paradigma qualitativo/interpretativo e numa orientação exploratório-descritiva, que se justificou e enquadrou no presente capítulo.

No seguimento desta orientação contextualizou-se o recurso aos casos de estudo e introduziram-se os critérios para os 6 casos seleccionados e processos para a sua exploração.

Simultaneamente e em consonância com a natureza, orientação e perfil investigativo explorou-se o enquadramento indutivo, pautado pela *Grounded Theory*, adoptado para a investigação, cujo recurso melhor permitirá conduzir a uma construção modelar e normativa de *Stakeholders Based Branding* assentando esta nos outputs dos dados emanados pelos comportamentos territoriais e actores que gerem e que com mais impacte influenciam os territórios.

Os dados foram obtidos das 48 entrevistas pessoais e presenciais efectuadas a responsáveis e stakeholders territoriais e de dados secundários como relatórios, comunicações institucionais e materiais de promoção territorial e justificou-se a adopção da sua análise e tratamento com recurso ao *software* MAXQDA, bem como, a adopção do recurso ao *software Stakeholder Circle* para o processo de mapeamento de stakeholders.

Foi tomada uma abordagem de carácter exploratório das entrevistas em profundidade acompanhado do processo indutivo, característico da *Grounded Theory*, que toma por base os dados de campo para a concepção e edificação teórica.

De modo a assegurar o necessário rigor científico foi realizada a triangulação e detalhou-se o processo de intra-codificação utilizado. Os dados e resultados da exploração em campo são analisados nos capítulos seguintes.

CAPÍTULO V
RETRATAÇÃO CONTEXTUALIZADORA DOS
CASOS DE ESTUDO

5.1 Introdução

Justificada e contextualizada a orientação metodológica, o presente capítulo analisa individualmente os 6 casos de estudo com vista à caracterização e entendimento do estado de *branding* e do nível colaborativo, no âmbito das respectivas marcas territoriais.

Os casos de estudo incidem sobre os territórios de Guimarães, Cascais, Barcelos, Paços de Ferreira, Ponte de Lima e Vizela.

Tal como previamente justificado concentrou-se a investigação em territórios de média dimensão populacional (Classes M1 – pequeno-médio e M2 – médio-grande) tendo, dentro deste princípio, a selecção dos territórios para análise sido aleatória.

Assim e no âmbito dos objectivos contextualizadores do capítulo estrutura-se da seguinte forma a análise:

A primeira dimensão de análise respeita à identificação e caracterização do território e dos *stakeholders* relevantes para os respectivos processos de *branding* territorial. Neste contexto, dissecam-se as tipologias de *stakeholders* identificados e efectua-se a sua categorização para mapeamento, com suporte ao software de apoio *Stakeholders Circle*.

Segue-se a análise de dados, por território, que permitem o entendimento de *branding* e das respectivas imagens territoriais e a contraposição da visão de *branding* projectada para o território pelo Executivo com o respectivo nível de reconhecimento e concordância dessa visão, por parte dos *stakeholders*. Simultaneamente analisa-se a imagem territorial dominante nos *stakeholders* nas suas diferentes manifestações.

No âmbito da integração de *Stakeholders* e práticas colaborativas analisam-se as percepções de integração, os níveis de envolvimento e estados de receptividade e suporte emanados do mapeamento, bem como, as dinâmicas relacionais entre *stakeholders*.

Tal como previamente contextualizado, processualmente, os casos de estudo resultam dos dados emanados das entrevistas pessoais e dados secundários acedidos e a análise e tratamento de dados é feita com apoio ao MAQXDA.

5.2 Guimarães

Abaixo encontra-se a caracterização do Município de Guimarães, no que respeita aos seus dados populacionais, educacionais, emprego, qualidade de vida e actividade empresarial.

Tabela 10 – Dados Sócio-Económicos (Guimarães)

Population	
Population, total (most recent projection)	162.618
0-14	16,80%
15-24	13,80%
25-64	57,60%
65 +	11,80%
Education	
Population with no formal education	13,80%
Basic education level	67,50%
Secondary education level	12,20%
Post-secondary education level	6,60%
Quality of life	
Purchasing power per capita	77,5
Employment	
Unemployment rate	9,20%
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,60%
Manufacturing	61,20%
Construction and public works	7,00%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	17,30%
Transport, storage and communication	1,60%
Financial activities, real estate and services provided to companies	5,00%
Public administration, health and others	6,50%
Companies economic activity	
Companies, total	6.572
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,70%
Manufacturing	29,60%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,30%
Construction and public works	8,70%
Commerce, hotel and restaurant industry	37,90%
Transport, storage and communication	2,30%
Financial activities, real estate and services to companies	14,60%
Percentage of companies in public administration, health and others	5,80%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

No âmbito do presente caso de estudo foram realizadas entrevistas aos seguintes actores territoriais:

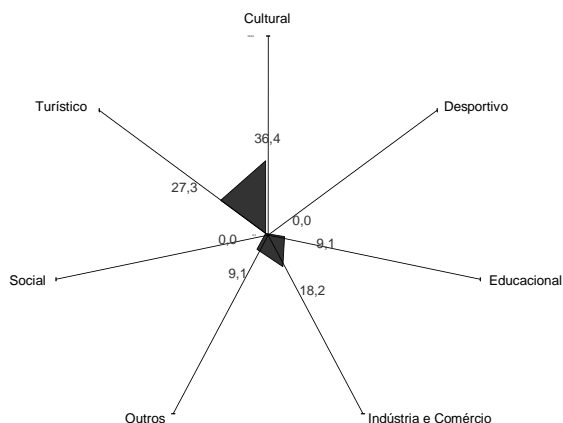
Tabela 11 – Listagem de Entrevistados (Guimarães)

Instituição	Posição	Nome
Câmara Municipal de Guimarães	Presidente	Dr. António Magalhães
Adeturn – Turismo Norte de Portugal	Directora Executiva	Dra. Marta Sá Lemos
Avepark – Parque de Ciência e Tecnologia	Director-Geral	Eng. Carlos Remísio
Cineclube de Guimarães	Director	Prof. Carlos Mesquita
Escola de Engenharia da Universidade do Minho	Presidente	Prof. Doutor António Cunha
Grupo Técnico Local	Responsável recuperação do Centro Histórico	Arq. Alexandra Gesta
Hotel de Guimarães e Hotel Fundador	Directora	Dra. Francisca Carvalho
Lameirinho – Indústria Têxtil, S.A.	<i>Marketing & Design Manager</i>	Dra. Isabel Aragão
Museu Alberto Sampaio	Directora	Dra. Isabel Fernandes
Paço dos Duques de Bragança	Directora	Dra. Conceição Marques
Pousadas de Guimarães – Santa Marinha e Nossa Senhora da Oliveira	Directora	Dra. Maria de Jesus Bordalo
Sociedade Musical de Guimarães/ Academia de Música Valentim Moreira de Sá	Presidente	Dr. Armindo Cachada

Fonte: Elaboração própria

A rede actores identificada pelo Executivo para entrevistar, pela sua relevância para a estratégia da marca ‘Guimarães’, é multisectorial:

Figura 9 – Tipologias de Actores (Guimarães)

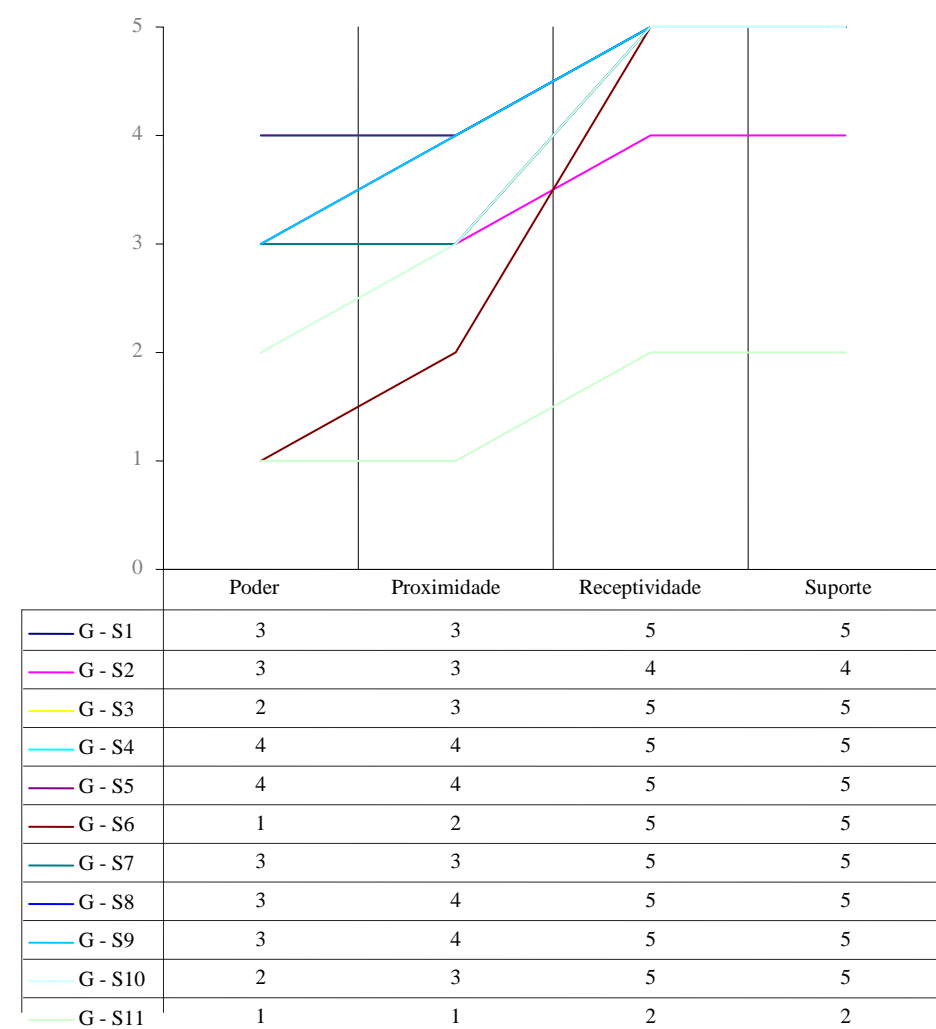


Fonte: Elaboração Própria

A maioria dos actores identificados para as entrevistas actua nos âmbitos cultural (36,4%) e hoteleiro (27,3%). Os restantes actores identificados são representativos das dimensões da indústria e comércio (18,2%), educação (9,1%) e outros (9,1%), em concreto, o Grupo Técnico Local, responsável pela recuperação do Centro Histórico de Guimarães.

Quando classificados esses *stakeholders*, de acordo com a metodologia Stakeholder Circle, nas suas posições relativamente ao poder, proximidade, receptividade e suporte à marca e ao trabalho de *branding* (Figura 10) verifica-se que genericamente estes têm uma postura de grande receptividade e suporte ao trabalho de *branding*.

Figura 10 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Guimarães)



Amplitude: Poder e Proximidade (0-4); Receptividade e suporte (0-5)

Adaptado de: Stakeholder Circle

Os resultados permitem verificar os elevados níveis de interesse, através de receptividade e suporte ao trabalho de *branding*, uma vez que, à excepção de um (G – S11), os actores identificados pelo Executivo para o trabalho de *branding* se encontram em espectros positivos (entre médios e altos – 4 e 5) de receptividade e suporte.

No que respeita aos índices de poder e proximidade verifica-se um perfil mais heterogéneo ainda que globalmente favoráveis à marca, já que na dimensão poder, 7 dos 11 actores, e na dimensão proximidade, 9 dos 11, se situam nos níveis 3 ou 4.

A multiplicidade e tipologias de actores identificados parecem comprovar a orientação almejada pelo Executivo no âmbito do desenvolvimento e visão de *branding* territorial.

A visão de *branding* do Executivo para o território assenta na agregação de uma imagem de inovação e criatividade aos factores históricos e culturais de Guimarães, factores esses que se constituem como os marcos de imagem pública de Guimarães. O Executivo materializa da seguinte forma a sua visão de *branding*:

Um concelho inovador, onde o património cultural e as actividades criativas se conjuguem...

G – E1

Ressalta também o seu entendimento pelas potencialidades do trabalho de *branding* ao serviço da promoção e reputação territorial.

Nesta linha, e na auscultação dos *stakeholders*, verificou-se que o trabalho de *branding* do território se encontra unanimemente reconhecido e espelhado na imagem positiva que consideram estar associada a Guimarães.

O território parece estar, tal como manifestado no depoimento abaixo, claramente posicionado na mente do público, traduzido num conjunto de associações âncoras, concretas e precisas.

Guimarães foi capaz de colocar em nós, no consumidor, uma imagem bem definida, que é o problema da maior parte das cidades e da maior parte dos destinos que é, ao não especializarem querem mostrar que têm tudo, têm gastronomia, têm vinhos, têm património, têm indústrias têm não sei o quê e portanto nós ficamos com uma baralhada de ideias e não conseguimos identificar uma como âncora.

G – S1

Numa incursão à dimensão do trabalho de *branding* e da imagem pública de Guimarães verifica-se que os *stakeholders* assentam as suas imagens de marca nos vectores trabalhados no âmbito da sua marca turística.

Nesse âmbito, o núcleo identitário apontado de forma consensual como estando na base dessa imagem é a simbologia de Berço da Nação e todo o aproveitamento que tem sido feito em torno dessa característica, particularmente, a recuperação e exploração turística do seu Centro e marcos históricos.

Guimarães tem algo que é único do ponto de vista de uma eventual imagem de marca mais estruturada que é o facto de ser o berço de uma nação, quer dizer poucas cidades são berço de uma nação. É um factor de identidade próprio e isso dá-lhe algo que é único, e portanto para além disso, é fácil de perceber que há toda uma série de factores ligados até ao imaginário nacional que giram em volta disso, isso é um património que certamente é diferenciado.

G – S4

..

(...) a cidade investiu muito no seu centro histórico e hoje é, de facto, uma referência e talvez a única referência de Guimarães.

G – S2

..

(...) conseguiram manter o centro histórico de uma forma muito agradável. As pessoas procuram muito o centro histórico, toda a cidade acho que esta uma cidade em que todo os visitantes, desde que vêm a esta cidade dizem sempre a mesma coisa, que é uma cidade que realmente está muito bem preservada, esta, portanto eu tenho óptima imagem da cidade com monumentos muito bem preservados para os visitantes.

G – S6

..

(...) uma cidade que soube reconstruir completamente o seu centro histórico portanto é uma imagem que tem uma identidade muito forte, não é? É uma identidade de berço da nacionalidade, da cidade património e portanto joga toda a sua estratégia a volta disto, mas não se fica pela tradição, portanto, é uma cidade que é nova que tem ofertas inovadoras de valia arquitectónica como por exemplo o centro cultural; o museu portanto, acho que definiu muito bem aquilo que queria ser dentro do seu produto endógeno, não é? Que é no fundo ser o berço da nação, ser uma cidade medieval com aquele casco histórico ainda que o centro muito característico e partir daí construiu a sua estratégia, portanto como isto é tudo consonante como têm tudo uma lógica acaba por resultar muitíssimo bem não é?

G – S1

Não obstante o nível de maturidade que parece estar associada à gestão da marca turística de Guimarães, os *stakeholders* denunciam um hiato entre o nível de imagem turística do território e outras dimensões deste com potencial para serem exploradas de forma a contribuir para um desenvolvimento económico mais integrado, particularmente uma dimensão industrial da marca do território.

Neste sentido, e numa posição prospectiva sobre as demandas de *branding*, a dimensão industrial do território (particularmente os têxteis) é apontada como crucial para ser trabalhada a favor da imagem do território.

A perspectiva dos *stakeholders* remete para uma integração desta dimensão no território, com elementos de criatividade, de forma a potenciar na imagem pública de Guimarães uma imagem de dinâmica económica e modernidade contrariando assim a tendência de associação exclusiva ao passado e contribuir para um novo paradigma de desenvolvimento.

Não só diversificar um pouco do têxtil, até porque a área têxtil, nas suas várias vertentes está com bastante crise, mas se calhar poderia ser envolvida de outra forma...acho que seria mesmo útil uma integração porque é uma promoção conjunta.

... Mais criativa e mais administrativa, digamos e se calhar promover, promover a cidade associando-se a uma área mais cultural, mas jogando o cultural com a indústria, que sei que é uma coisa difícil de o fazer, mas se calhar criando assim algo interessante, poderia ser muito, muito engraçado porque acho que era necessário mostrar uma Guimarães mais moderna.

G – S7

Eu sou vimaranense convicto e também tenho aquela costela de algum bairrismo mas acho que nós deveríamos ser um bocadinho mais agressivos, isto é, se o desenvolvimento passa pelas cidades, as cidades têm que crescer e ter factores que possam fixar as pessoas.

Na indústria acho que os têxteis não são de deitar fora. Nós hoje temos têxteis que têm que ser bem acarinhados e bem potenciados e entrem na imagem de marca de Guimarães porque eles projectam também inovação para o exterior.

G – S2

(...) a cidade de Guimarães, para além do património histórico, é uma cidade com tradição na indústria e à semelhança de uma região que também tem indústria mas lanifícios, aqui é têxtil, eu acho que podiam aliar aqui, fazer uma rota do têxtil como há a da lã, aqui é a rota do algodão e existiram aqui várias fábricas, algumas fecharam, algumas centenárias e talvez criar aqui uma rota e um misto de mercado de visita também à parte cultural de monumentos, uma rota de visita a fábricas antigas e com toda a evolução, não é?

G – S10

Essa orientação parece advir, na opinião de vários *stakeholders* e aqui espelhada no depoimento que se segue, da necessidade do território encontrar um novo modelo de desenvolvimento e da percepção generalizada das economias de escala que podem advir de uma abordagem de *branding* mais integrada.

Por outro lado Guimarães sofre de uma espécie de uma ressaca do fim de um modelo de desenvolvimento que enquadrava fundamentalmente parte do século XX.

Houve um modelo de desenvolvimento que teve algum sucesso que vem quase da Revolução Industrial e que portanto, daquilo que é a Revolução Industrial em Portugal uma revolução industrial muito mitigada mas que, que acabou por se desenvolver aqui fundamentalmente pelas questões do terreno e da água e portanto pelo facto de existirem estruturas muito ligadas à indústria dos curtumes e da têxtil e portanto houve um modelo de desenvolvimento que enquadrava toda a cidade e toda a região até quase ao final do século XX e que esse modelo efectivamente acabou. Isso faz com que neste momento Guimarães, ou pelo menos esta região, possa ser associada a algo que acabou e isso pode ser bom porque significa que se acabou temos que arranjar algo de novo, temos uma oportunidade de partilhar. Neste momento vejo a cidade à procura de um novo modelo de desenvolvimento.

G – S4

Nesta demanda de um novo paradigma e no âmbito temático do presente estudo, o envolvimento da indústria na, já solidificada, imagem histórica e cultural do território surge communemente apontada como uma estratégia benéfica para um passo em frente nas suas estratégias de desenvolvimento e *branding*.

Na própria dimensão turística da marca os actores consideram que o enfoque de atractividade poderia ser estendido, para lá do centro histórico de Guimarães com vista a constituir uma oferta turística que aumentasse a média de período de permanência dos visitantes no território, um problema identificado pela maioria dos entrevistados.

Surge nas entrevistas com os actores a referência à necessidade de alargar a atractividade turística a todo o concelho, sendo referenciados tangíveis territoriais com potencial de serem trabalhados para atingir esse objectivo.

A forma como os Vimaraneses vêem o seu território é favorecedora de todo o trabalho de *branding* e simultaneamente essa forma de ver e sentir o território deriva também, proporcionalmente sobre a forma como estes sentem que a cidade se promove e a imagem de marca que tem. A forma de sentir o território encontra-se expressa em algumas declarações:

(...) vivem intensamente a sua cidade, têm um grande orgulho na sua cidade, têm orgulho que aqui nasceu Portugal, têm orgulho no património que têm.

G – S10

..

Do interior, eu acho que é as pessoas sentirem o amor à camisola e a defesa de Guimarães, de tudo isso, do futebol, enfim há uma série de coisas. Diz-se em Guimarães, que, ver se eu me lembro: “Eu sou, eu nasci, nasci no berço, sou, somos os únicos que nascemos no berço”, todos os outros nascem no hospital ou nascem na cama, nascer no berço só os Vimaraneses, mesmo.

G – S8

No que respeita à integração de *stakeholders*, um enfoque colaborativo demonstra-se como um aspecto circular e circundante no âmbito do *branding* de Guimarães.

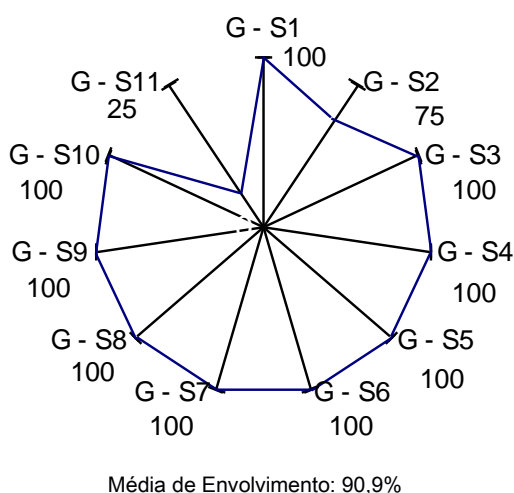
Ressalta dos depoimentos uma percepção de responsabilidade cívica e, neste contexto, a noção de auto-consciencialização dos diferentes *stakeholders* para a edificação da marca territorial está bem presente, tal como apontado pelo Executivo:

Os actores territoriais estão, na sua generalidade, conscientes do seu papel.

G – E1

Tal espelha-se nos níveis de envolvimento dos actores verificados, pela metodologia *Stakeholder Circle* (Figura 11):

Figura 11 - Índice de Envolvimento (Guimarães)



Adaptado de: Stakeholder Circle

Com uma média global de 90,9%, não existem discrepâncias significativas dos níveis de envolvimento dos actores considerados como os mais importantes para o trabalho de *branding*.

Essa percepção de envolvimento é, de resto, consciente por parte dos *stakeholders* como exemplificada no exemplo abaixo:

(...) vi durante 25 anos construir-se uma imagem com a vontade de muita gente envolvida, não de todos, não vamos agora brincar à demagogia, mas muita gente, muita gente, mesmo muita gente envolvida.

G – S5

A noção colaborativa transparece nas próprias dinâmicas que se estabelecem entre *stakeholders*. No que respeita à dimensão relacional do trabalho de *branding* verifica-se um forte relacionamento entre a Câmara Municipal e todos os *stakeholders* identificados, o que resulta numa satisfação relacional mútua em favor dos trabalhos de *branding* e da imagem consolidada do território. A tabela abaixo retrata as dinâmicas existentes entre os diferentes *stakeholders*:

Tabela 12 - Interacção de Stakeholders (Guimarães)

	CM	G – S1	G – S2	G – S3	G – S4	G – S5	G – S6	G – S7	G – S8	G – S9	G – S10	G – S11
CM	--	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
G – S1	O	--	-	-	-	-	O	-	O	O	O	-
G – S2	O	-	--	-	O	-	O	-	-	-	O	-
G – S3	O	-	-	--	-	O	-	-	O	O	-	O
G – S4	O	-	O	-	--	O	-	O	O	O	-	-
G – S5	O	-	-	O	O	--	-	-	O	O	O	-
G – S6	O	O	O	-	-	-	--	O	O	O	-	-
G – S7	O	-	-	-	O	-	O	--	-	-	O	-
G – S8	O	O	-	O	O	O	O	-	--	O	O	O
G – S9	O	O	-	O	O	O	O	-	O	--	O	O
G – S10	O	O	O	-	-	O	-	O	O	O	--	-
G – S11	O	-	-	O	-	-	-	-	O	O	-	--
Existente (O) / Não existente (-)												

Fonte: Elaboração própria

As dinâmicas relacionais entre os actores e reflectem toda uma cultura de trabalho em torno da marca territorial. A seguinte citação é emblemática acerca da forma como estas tipologias de actores cooperam:

(...) temos dinâmicas diferentes mas que se complementam e trabalhamos todos bem em grupo, o que também me parece muito importante, não estamos aqui a rivalizar uns com os outros.

G – S8

Os índices comportamentais dos actores, na generalidade e como demonstrado na figura abaixo, através da metodologia *Stakeholders Circle*, há excepção de um, possuem níveis óptimos de suporte e receptividade ao trabalho da marca.

Figura 12 – Índices Comportamentais (Guimarães)



Fonte: Stakeholder Circle

5.3 Cascais

Abaixo encontra-se um reporte com dados que permitem uma compreensão do perfil populacional, educacional, índices de qualidade de vida, emprego e actividade empresarial de Cascais.

Tabela 13 – Dados Sócio-Económicos (Cascais)

Population	
Population, total (most recent projection)	186.947
0-14	16,70%
15-24	10,50%
25-64	56,20%
65 +	16,60%
Education	
Population with no formal education	10,60%
Basic education level	44,10%
Secondary education level	21,90%
Post-secondary education level	23,40%
Quality of life	
Purchasing power per capita	157,1
Employment	
Unemployment rate	4,80%
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,70%
Manufacturing	10,80%
Construction and public works	12,10%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	39,50%
Transport, storage and communication	3,90%
Financial activities, real estate and services provided to companies	14,50%
Public administration, health and others	18,50%
Companies economic activity	
Companies, total	11.408
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,90%
Manufacturing	5,30%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,10%
Construction and public works	10,30%
Commerce, hotel and restaurant industry	40,30%
Transport, storage and communication	4,30%
Financial activities, real estate and services to companies	26,60%
Percentage of companies in public administration, health and others	12,20%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

No âmbito do presente caso de estudo foram efectuadas entrevistas em profundidade aos seguintes actores:

Tabela 14 – Listagem de Entrevistados (Cascais)

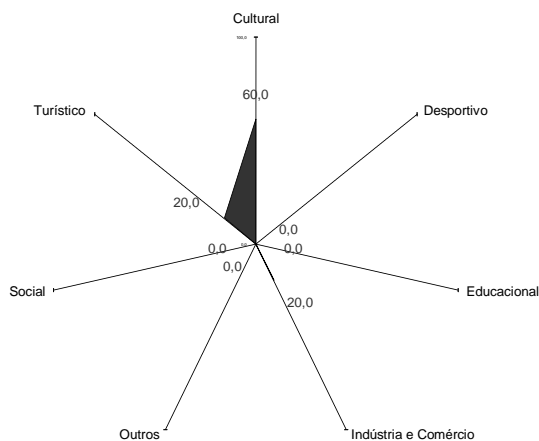
Instituição	Posição	Nome
Câmara Municipal de Cascais	Presidente	Dr. António Capucho
Associação dos Empresários do Concelho de Cascais	Presidente	Dr. Rui Barbosa
Associação Regional dos Hoteleiros da Costa do Estoril, Oeiras, Sintra e Mafra	Vice-Presidente	Dr. Francisco Moser
Fundação Cascais	Administrador-Delegado	Dr. Laszlo Cebrian
Fundação D. Luís I	Administrador-Delegado	Dr. Salvato Teles de Menezes
Sociedade de Propaganda de Cascais	Vice-Presidente	Dr. João Aníbal Henriques

Fonte: Elaboração própria

Seguindo a metodologia pré-determinada, a primeira entrevista foi efectuada ao Presidente da Câmara Municipal que, por sua vez, identificou os actores territoriais que considera mais relevantes para o processo de *branding* territorial.

Nesta linha, a rede actores cuja participação no processo de *branding* foi considerada fundamental, por parte do Executivo, é tripartida na representação turística, cultural e de indústria e comércio, como demonstrado na Figura 13:

Figura 13 – Tipologias de Actores (Cascais)



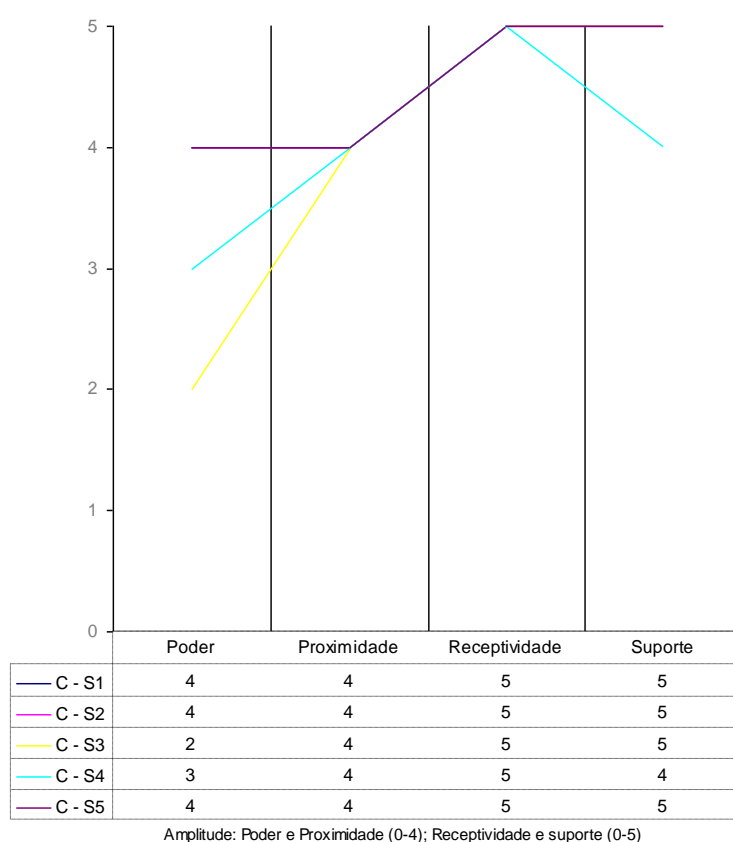
Fonte: Elaboração própria

É dado particular ênfase à dimensão e importância dos actores de natureza cultural, constituindo-se estes como 60% do universo identificado para inquirir.

As restantes tipologias de actores seleccionados são, pela sua natureza associativa, representantes do universo local nos respectivos âmbitos de actuação, contando a Associação dos Empresários do Concelho de Cascais com cerca de 2000 associados e a Associação Regional dos Hoteleiros integrando cerca de 80% da oferta hoteleira da região.

Na figura abaixo espelha-se a classificação desses *stakeholders* de acordo com a metodologia *Stakeholders Circle*:

Figura 14 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Cascais)



Fonte: Elaboração própria

Como ressalta dos dados, todos os *stakeholders* identificados têm elevados níveis de receptividade e suporte e todos eles apresentam o nível máximo (4) de proximidade. No que respeita ao poder, por excepção de um (C – S3) os restantes *stakeholders* caracterizam-se pela sua elevada capacidade de intervencionar os desígnios da marca.

No que respeita ao desenvolvimento e estratégia de *branding* para o território emana a histórica orientação turística deste território e manifesta-se o reforço do seu desenvolvimento em torno da dinâmica e desenvolvimento cultural.

(...) que o nosso desenvolvimento turístico evolua ...em termos culturais. A apetência cultural do turista moderno dos hotéis de quatro e cinco estrelas subiu exponencialmente.

C – E1

..

O turismo cultural começa a ser uma aposta grande desta Câmara...

C – S2

..

(...) uma preocupação muito grande em colocar a cultura, a actividade cultural, como um dos factores de desenvolvimento e de atracção.

C – S4

..

Portanto a minha leitura, é tentar culturalmente desenvolver coisas internacionais, em termos de festivais. Pôr a marca Cascais ou Estoril no mapa da cultura (...) internacionalizar toda a parte de cultura.

C – S3

No caso particular deste território e no que respeita à identificação e delimitação da marca existe uma dualidade formal do território verificando-se a coexistência e complementaridade de dois nomes em termos de *marketing* territorial: Cascais e Estoril.

(...) não existem cidades no Município de Cascais, a capital do Município é uma vila e não tão grande como isso. É um território, relativamente pequeno, que tem dois pólos importantes no aspecto do marketing, é Cascais e é o Estoril.

C – E1

Não obstante esta coexistência formal e o reconhecimento da marca Cascais, o decurso e teor das entrevistas sugere uma prevalência efectiva da marca Estoril sobre Cascais assumindo-se o Estoril, nas estratégias e práticas de *marketing*, como a marca territorial *umbrella* para o *branding* de todo o Município como retratado, entre outros, nos exemplos abaixo.

(...) à Moda Lisboa e porque era uma marca registada acrescentaram não Cascais mas Estoril e no entanto era feita aqui em Cascais na Cidadela.

C – E1

..

(...) basicamente quando se fala em turismo em Cascais é o Estoril.

C – S1

..

O Estoril é que é a estrela. Cascais tenta sempre em termos de promoção dar a ideia que é uma zona privilegiada utilizando sempre o Estoril como chamariz. O Estoril é uma marca muito forte em

qualquer parte do mundo é muito mais forte que Lisboa, é muito mais forte que qualquer cidade, no Algarve. Não estou, a dizer, que é mais forte, que o Algarve...

C – S3

..

A marca Estoril é o que é reconhecida internacionalmente. Acabou por ser consensual.

C – S2

No que respeita à imagem de marca emana dos entrevistados a percepção de uma marca territorial muito reconhecida e associada a um estatuto histórico de prestígio.

(...) começa quando os Reis no fim do século XIX resolvem vir passar o Verão, trazem a corte, transformam uma Vila estritamente piscatória, numa cidadezinha ou numa vilazinha. A partir daí, desenvolve-se na base do turismo, porque Fausto Figueiredo, nos anos 30, resolve copiar, contratar um grande arquitecto francês, Henry Martinet, que tinha desenhado a Biarritz, que era na altura, uma coisa extraordinária em termos de destino turístico balnear e cria Cascais como grande destino balnear, para toda a Europa, com um casino que é hoje o maior casino da Europa e portanto, com características absolutamente únicas. Basta dizer que o Sud-Express, a ligação de comboio entre Portugal e Paris, fazia-se até ao Estoril.

C – E1

..

(...) o Estoril é uma marca que basicamente, através do Figueiredo, se lançou como a grande concorrência a Monte Carlo da época e era uma zona residencial. Era uma zona, não diria de alto luxo, mas de algum luxo, era uma zona onde não havia, arranha-céus, era uma zona onde não havia apartamentos, era uma zona onde só havia casas com jardins. E em termos de nomes, nessa altura viviam cá, a antiga, realeza, antigos regentes, antigos e isto, criou uma notoriedade para o Estoril e Cascais ficou completamente escondido, em segundo, plano.

(...) a estratégia antes do 25 de Abril era de um foco, um pólo de alto rendimento...

C – S3

Subsiste a consciência histórica da marca que, na sua génese, derivou de uma visão urbanística e de *marketing* na primeira metade do séc. XX, por parte de Fausto Cardoso de Figueiredo que, através da Sociedade Estoril Plage, formulou um projecto imobiliário de referência com vista a atrair residentes de um segmento alto e desenvolver em torno disso uma dinâmica social e cultural que permitisse referenciar o Estoril a par de marcas territoriais consideradas, à época, de excelência como Monte Carlo.

À data, ambicioso e vanguardista nas suas fórmulas promocionais, o projecto do Estoril é apresentado, em 1914, numa brochura intitulada “*Estoril - Estação marítima, climática, termal e desportiva*” (Lobo, 2008) e ainda sem a obra terminada, a revista “*Século Ilustrado*” anunciava: “*A praia do Estoril é a pérola encantada da enseada azul. Praia deliciosa da mais aprazível atracção*”.

Conscientes da imagem de marca territorial e do impacto dos frutos de uma abordagem de *marketing* territorial ao longo dos tempos emanam depoimentos sob as estratégias de divulgação e promoção do território.

(...) no marketing que se faz, mais vocacionado, para o turismo ... O que é que divulga, os eventos, os hotéis, o golfe, o mar, a temperatura, a proximidade de Lisboa, através dos suportes mais desvairados que possa imaginar, como por exemplo, pintura nos táxis de Londres. Conquistamos alguns aspectos fundamentais em termos de eventos que prestigiam a Vila de Cascais, embora associados ao nome Estoril (...) são eventos caros, de grande prestígio internacional e tentamos promover a marca dessa maneira (...) portanto a minha expectativa é de facto continuar este marketing.

C – E1

..

O ano passado recebi para aí 110 jornalistas, se não me engano, dos mais conceituados órgãos de comunicação do mundo, da revista Time e não sei o quê (...) e devo dizer-lhe que desses 110 jornalistas mantenho contacto permanente, quase diário, com mais de metade deles ...

C – S5

..

(...) após a inauguração convidámos o Rei e a Rainha de Espanha a virem cá e aqui estiveram para inaugurar uma exposição de arte portuguesa contemporânea e ao lado, uma exposição de um grande pintor espanhol que era uma espécie de doce que nós estávamos a oferecer e naturalmente aproveitando essa circunstância que se retirasse partido disso em termos de promoção mas não fizemos nada, não andamos a pôr anúncios nos jornais porque eu acho que os anúncios nos jornais têm o seu papel mas não são absolutamente fundamentais para se obterem resultados positivos. É muito mais eficiente uma coisa deste tipo do que estar a gastar dinheiro com anúncios.

C – S4

A consciência, atitude e dinâmicas de *marketing* genericamente partilhadas pelos *stakeholders* reflecte-se, na opinião destes, na imagem e reconhecimento externo que prevalece do território.

Quando eu vou a qualquer sítio todas as pessoas comentam “como é que os senhores conseguem fazer tantas coisas? Chega a ser demais”. Não é nada demais mas conseguiu-se criar essa imagem de que em Cascais se passam coisas a todos os níveis e sobretudo no âmbito da cultura tem uma pujança extraordinária.

C – S4

..

(...) funciona muito bem a nível da grande publicidade quando eles fazem um evento muito grande.

C – S1

..

No Património acho que é espectacular aquilo que temos conseguido em termos de quantidade e em termos de qualidade com prémios internacionais...

C – E1

Não obstante estas percepções, a identidade territorial deste, por oposição à da marca, é assumida como ainda discrepante e assimétrica.

Cascais digladia-se entre duas tendências. O município com os maiores índices ao desenvolvimento socioeconómico, tem ainda assimetrias fortíssimas entre o litoral e o interior, grosso modo, separados pela auto-estrada, pela A 5. (...) é um concelho que é rico mas assimétrico.

C – E1

Ainda assim, o peso e o historial da marca parece dissimular a dimensão menos desenvolvida do território e simultaneamente potenciar reconhecimentos e percepções eminentemente positivas que parece traduzir-se internamente num forte sentimento e auto-imagem territorial.

O Estoril é um chamariz ainda hoje para as pessoas poderem dizer “eu vivo no Estoril”. É um cartão de visita no país inteiro (...). Hoje em dia ainda se vê a força que o Estoril tem. Eu que sou jogador de golfe vou para qualquer parte do mundo e quando me escrevo, para jogar golfe e digo que sou sócio, do Clube de Golfe do Estoril todas as pessoas sabem perfeitamente o que é.

C – S3

..

Cascais é a marca de maior potencial que existe em Portugal, sempre foi. Cascais tem subjacente, mais que estratégias ou publicidade, um sentimento, uma ideia. Há qualquer coisa que transcende a própria realidade. Cascais pode estar completamente destruído, como já esteve varias vezes na história, pode se ter virado do avesso (...) e mantém um glamour, uma mística, que é transversal. Eu nasci aqui mesmo a olhar para o mar e uma coisa que eu notei a minha vida toda, é que, vá para onde for, e isto é importante na criação da tal marca, Cascais ou Estoril ou o que se queira chamar, vá para onde for, as pessoas, perguntam-me desde pequenino, “de onde é que tu és?”, “sou de Cascais”, as pessoas, podem nunca ter vindo a Cascais, mas dizem “ah Cascais”. Não sabem, nunca viram mas a ideia de vir de Cascais é, a ideia de vir de um sítio muito bonito, muito interessante, muito apelativo.

C – S5

..

Foi a primeira região de turismo em Portugal (...) foi sempre um marco do turismo.

C – S2

Os actores entrevistados tendem a ter um vínculo fortemente emocional com o território que além de se reflectir na auto-imagem parece edificar-se como factor nuclear no processo de *branding*.

(...) a mística é uma mística que parte, pelo reconhecimento da relação, da existência de uma ligação, quase simbólica e portanto sem criar essa ligação quase simbólica, não há promoção externa e Cascais e o Estoril.

quem visita tem de criar um vínculo, não pode pura e simplesmente, beber a sua coca-cola em frente da Baía, a olhar para o mar. Tem que criar um vínculo. Aquilo tem de se tornar uma

memória e essa memória tem de ser guardada, para sempre, nos cofres daquela pessoa, (...) sem isso pode ser deslumbrante, podemos ter excelentes florestas, podemos ter um parque natural, extraordinário, podemos ter praias fantásticas, podemos ter uma marina óptima, um centro de congressos, um casino extraordinário, as pessoas, vêm uma vez e dizem que bonito e vão embora. O grande segredo hoje na criação de grandes marcas turísticas, neste Portugal que nós temos e que depende do turismo é a criação de vínculos, de memórias.

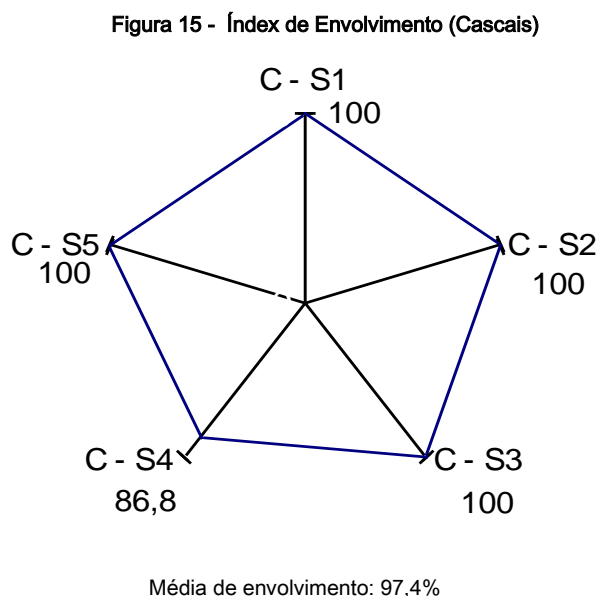
C – S5

Nas entrevistas fica patente um forte nível de consciencialização e auto-imputação dos actores territoriais relativamente ao trabalho de *branding*. Não obstante essa consciencialização colectiva o sector hoteleiro é identificado, dentre todos, como aquele que tem um perfil mais profissional e pró-activo.

(...) a rede hoteleira já esta liderada por gente muito up to date em matéria de novos conceitos de gestão de atracção e de marketing, etc.

C – E1

Os níveis de consciencialização parecem espelhar-se nos níveis de envolvimento emanados da metodologia Stakeholder *Circle* (Figura 15):



Fonte: Elaboração própria

Com uma média de 97,4% de envolvimento é notório a ligação e empenho dos *stakeholders* ao trabalho de *branding*, que possuem, com excepção de um (C – S4) os níveis máximos de envolvimento com o trabalho de *branding* territorial.

No que diz respeito à dimensão relacional verifica-se, na tabela abaixo, a interacção entre todos os *stakeholders* identificados e um sentimento de grupo e rede que se reflecte na postura comportamental e auto-imputação territorial.

Tabela 15 – Interacção de *Stakeholders* (Cascais)

	CM	C - S1	C - S2	C - S3	C- S4	C - S5
CM	--	O	O	O	O	O
C - S1	O	--	O	O	O	O
C - S2	O	O	--	O	O	O
C - S3	O	O	O	--	O	O
C - S4	O	O	O	O	--	O
C - S5	O	O	O	O	O	--
Existente (O) / Não existente (-)						

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se um cenário absoluto de dinâmicas multilaterais já que todos os *stakeholders*, sem excepção, se relacionam entre si no âmbito deste tipo de processo.

A noção e comportamento cooperativo parecem estender-se como padrão relacional igualmente no entendimento e dinâmica relacional com *stakeholders* externos, particularmente municípios limítrofes.

(...) não temos nenhum complexo, antes pelo contrário, para os turistas que nos procuram, e isto tem a ver com o que eu lhe disse de Sintra ter melhor ou mais espectacular Património do que nós, não temos nenhum receio em entregar aos clientes que nos procuram nos hotéis e que nos visitam, não apenas Cascais, mas Sintra, Oeiras Mafra e Lisboa, explicando-lhes que estão a meia hora de comboio, uma vista magnífica para o Tejo e para o mar...

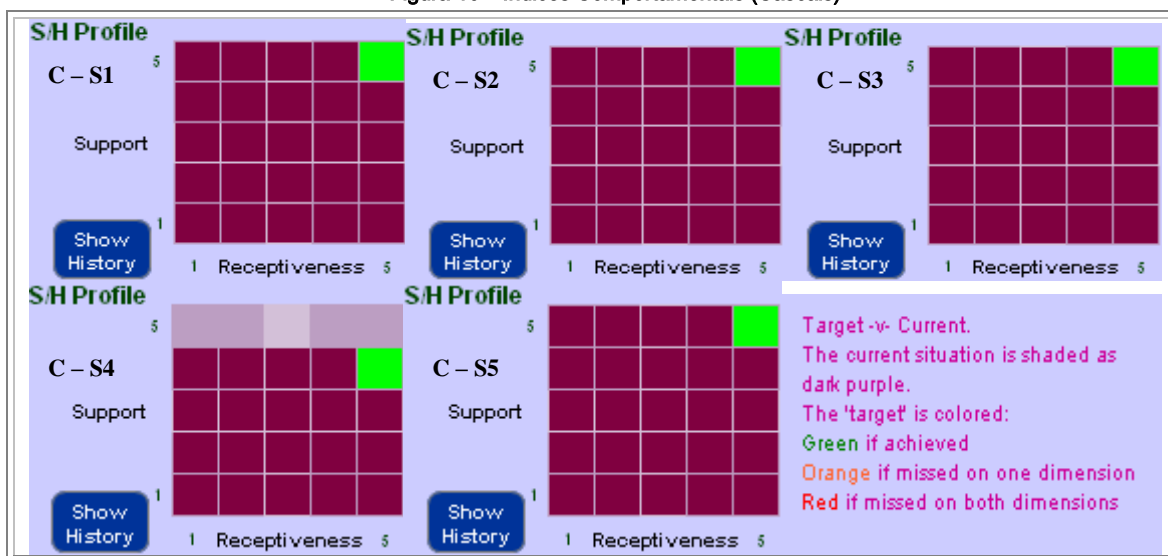
C - E1

O Open do Estoril tem a curiosidade de ser feito fora do concelho de Cascais e manter a designação de Estoril, embora esteja ali na fronteira, o próprio Presidente da Câmara vizinha não se importa, porque percebe que isso é uma vantagem ...

C - E1

Tais resultados reflectem-se, como retratado na Figura 16, igualmente no perfil de envolvimento dos *stakeholders* com o processo de *branding*, em que, exceptuando um stakeholder (C - S4), que tem uma postura de suporte menos dinâmica todos os outros se encontram num nível óptimo.

Figura 16 – Índices Comportamentais (Cascais)



Fonte: Stakeholder Circle

5.4 Barcelos

A tabela seguinte sintetiza os principais dados populacionais, educacionais, de emprego, qualidade de vida e actividade empresarial do Município de Barcelos:

Tabela 16 – Dados Sócio-Económicos (Barcelos)

Population	
Population, total (most recent projection)	124.498
0-14	17,50%
15-24	13,90%
25-64	56,70%
65 +	11,90%
Education	
Population with no formal education	14,10%
Basic education level	70,20%
Secondary education level	10,40%
Post-secondary education level	5,20%
Quality of life	
Purchasing power per capita	67,1
Employment	
Unemployment rate	4,60%

Agriculture, forestry, hunting and fishing	1,40%
Manufacturing	56,70%
Construction and public works	16,50%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	14,90%
Transport, storage and communication	1,10%
Financial activities, real estate and services provided to companies	2,80%
Public administration, health and others	6,20%
Companies economic activity	
Companies, total	4.326
Agriculture, forestry, hunting and fishing	1,90%
Manufacturing	36,70%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,30%
Construction and public works	13,50%
Commerce, hotel and restaurant industry	30,30%
Transport, storage and communication	2,60%
Financial activities, real estate and services to companies	10,60%
Percentage of companies in public administration, health and others	4,00%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

Abaixo encontra-se a lista de actores entrevistados no âmbito do caso de estudo.

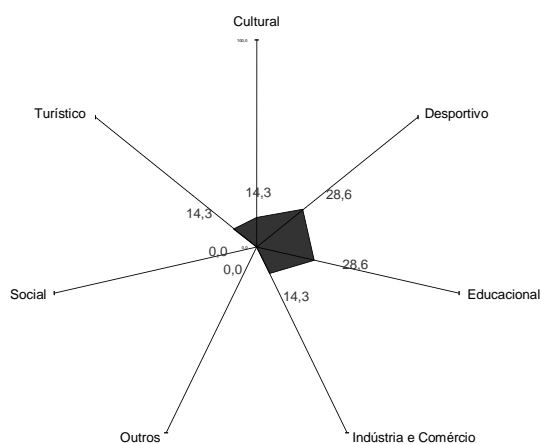
Tabela 17 – Listagem de Entrevistados (Barcelos)

Instituição	Posição	Nome
Câmara Municipal de Barcelos	Vice-Presidente	Eng. Manuel Marinho
Amigos da Montanha	Presidente da direcção	Américo de Lima
Associação Comercial e Industrial de Barcelos	Director-Geral	Eng. João Albuquerque
Basquete Clube de Barcelos	Presidente	Joel Sá
EMEC - Empresa Municipal Educação e Cultura	Presidente	Dr. Carlos Alberto
IPCA - Instituto Politécnico do Vale Cávado	Director	Dr. Agostinho Silva
Turismo de Barcelos	Coordenador	Dr. Nuno Rodrigues

Fonte: Elaboração própria

Os 6 actores indicados pelo Executivo são de natureza multisectorial, como demonstrado na figura:

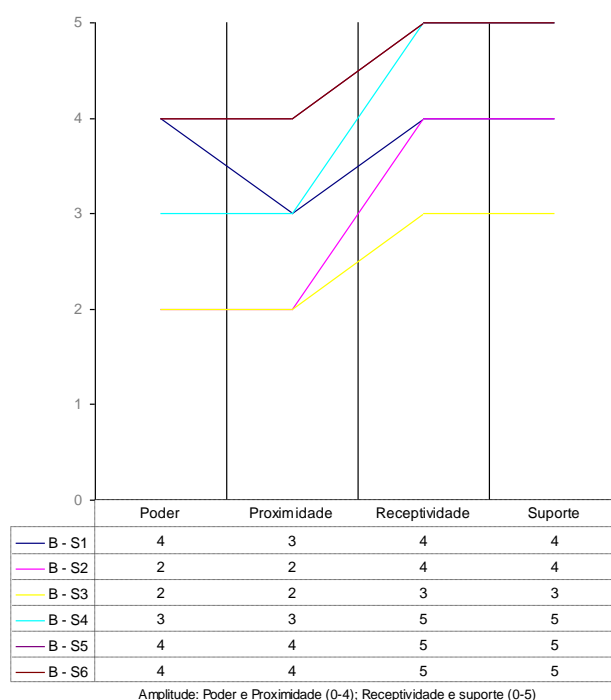
Figura 17 – Tipologias de Actores (Barcelos)



Fonte: Elaboração própria

À excepção da tipologia de actores sociais todas as outras se encontram representadas e identificadas como prioritárias nos processos de *branding* territorial, particularmente as tipologias desportivas e educacionais representando, respectivamente, 28,6% do universo entrevistado. Uma vez identificados os *stakeholders* apresenta-se a sua classificação, no âmbito da metodologia Stakeholder Circle (Figura 18):

Figura 18 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Barcelos)



Fonte: Elaboração própria

Os dados revelam relativa heterogeneidade entre os *stakeholders*. Dois *stakeholders* (B – S2 e B – S3) revelam baixos índices de poder e proximidade quando por comparação com os restantes.

No que respeita ao índice de poder metade das instituições entrevistadas situa-se no espectro máximo com forte capacidade para interferir nos desígnios da marca.

Já no que respeita à proximidade e suporte verificam-se, com excepção de um *stakeholders* (B – S3) níveis elevados, o que é indiciador de predisposição para a colaboração neste tipo de processos.

A visão de *branding* do território almejada e partilhada pelos entrevistados reside numa orientação de *living* assente na eventual atractividade do território enquanto espaço para viver, trabalhar e usufruir de lazer.

Um excelente lugar para viver. Para viver, para trabalhar e de lazer também.

B – E1

..

(...) não temos que vender só o passeio gastronómico.

E o hotel ou não sei quê “terra de exportação de produtos” muita coisa em conjunto uma delas é uma terra confortável para viver, porque o marketing do território ... não é o marketing de território para ir vender aos islandeses ou aos ingleses ou aos alemães, é para eu ir vender ao individuo de Famalicão aqui ao lado, venha viver para Barcelos que está melhor do que lá.

B – S2

..

Uma cidade jovem e moderna. Acho que ainda falta um bocado... eu acho que (...) Barcelos tem todas as condições para se afirmar como cidade, não deve ser uma grande cidade de grandes infra-estruturas grandes prédios, grandes auto-estradas, acho que é uma cidade de uma dimensão média que é o que tem. Acho que não deve criar mais que isso. Acima de tudo deve ter qualidade de vida deve ser saudável

B – S3

Sobre a imagem territorial, nenhum dos entrevistados assume uma postura particularmente positiva relativamente às percepções que prevalecem sobre o território. Os entrevistados tendem a considerar que o concelho tem uma imagem pública pouco favorável.

Eu penso que Barcelos nos últimos anos, 10, 15, 20 anos, parou um bocadinho, em comparação com outras cidades e até mesmo com vilas, aqui à volta do concelho.

B – S1

..

(...) quem ouve falar de Barcelos, ou passa em Barcelos vê a parte que é negativa ou que não interessa. Passa-se nas vias principais, portanto, é a intervenção humana de má qualidade, que é o tal crescimento urbanístico mais medíocre. Depois é o Galo e o que está dentro? Na face que não é

iluminada da lua, não é? A outra que está por trás nunca se vê. As pessoas imaginam que lá não há nada.

B – E1

Por outro lado, a própria auto-imagem parece estancar em alguma paucidade relativamente a factores identitários de projecção e desenvolvimento.

(...) o cidadão em si já não se consegue encontrar e olhar ao espelho. Não se vê totalmente identificado. O que é que ainda serve de matriz de identificação ao cidadão de Barcelos? Serve o facto de termos um Galo de Barcelos... simbólico mas estruturante do ponto de vista mental, serve o facto de termos uma sede de concelho que, é verdade, consegue nos seus 89 núcleos ter um factor de atracção e por incrível que pareça que é a feira semanal.

(...) se perguntarmos ao cidadão o que caracteriza Barcelos vamos encontrar dificuldades, fruto desta mudança que tem acontecido nos últimos anos.

(...) a imagem de marca de Barcelos, concelho de Barcelos agudiza-se nos últimos 5 anos.

B – S2

Barcelos não passa muito a imagem de uma cidade jovem, moderna e dinâmica. A dinâmica acho que de certa forma passa, acho que é mais a nossa comunicação social que nem sempre passa o lado positivo.

B – S3

Ressalta neste contexto alguma negatividade relativamente ao comportamento dos actores territoriais no que respeita à interpretação que fazem do seu território.

(...) são muito críticas, diz-se muito mal da cidade e acho que isso é extremamente negativo.

B – S3

Simultaneamente é sugerida, por parte dos *stakeholders* e exemplificado abaixo, alguma dispersão no que respeita à orientação e trabalho de *branding*.

Barcelos é um concelho com centenas de grupos todo o tipo, teatro, poesia, ranchos folclóricos, de pintura, temos de tudo. E onde é que está concentrado essa imagem cultural? Não está, porque temos 89 freguesias, portanto dispersas no território. Não está porque não há uma imagem comum. Não está porque não há uma voz comum.

B – S2

As principais referências identitárias e simbólicas associadas a Barcelos relacionam-se com expressões da tradição e da arte popular regionais, como o Galo de Barcelos e a arte de ceramistas como Rosa Ramalho e Júlia Cota.

A dimensão mais simbólica da imagem barcelense – O Galo de Barcelos – é perspectivada como um elemento de identificação do território mas carenciado de um posicionamento e uma exploração mais estratégica.

E o Galo é uma marca.

É uma marca, passo a expressão, muito provinciana.

B – E1

..

(...) a questão da exploração do Galo, acho que explorou mais o Galo o país que Barcelos.

B – S1

..

(...) não temos uma imagem que venda um turismo de Barcelos. O que é que o nosso turismo de Barcelos? A ser é o Galo mas temos muito mais mas falta vendê-lo e agregá-lo.

B – S2

O Plano Estratégico da Cidade, já em 1995, alertava para a necessidade de focalização na exploração dos factores identitários deste território:

Barcelos é, antes de mais, uma lenda. Antes de lá chegar já no visitante se fez uma ideia de Barcelos. Trata-se de uma pequena cidade ao Norte do País, na zona de influência da Região do Porto, mas bem integrado naquele espaço tão típico que é o Minho, que faz transição para a Galiza. Espera-se em Barcelos encontrar a hospitalidade minhota, a sua alegria e as famílias grandes. Estas expectativas não são goradas. Acresce a sua considerável vernaculidade e o posicionamento geográfico que lhe permite dominar o Cávado. Também é importante a expressão da sua população, simultaneamente laboriosa e com um apurado sentido artístico. A paisagem onde Barcelos se enquadra é mimosa – são generosos os verdes e toda a escala da urbe é muito humana, com um intimismo muito próprio.

Pena é que nalgumas expansões estas características estejam a diluir-se, o que poderá vir a afectar a identidade de Barcelos, valor alto a preservar. Outro aspecto apreciável de Barcelos é a sua imagem de vitalidade. Ainda que a sua área central seja de pequena dimensão, todo o centro é bem concorrido e é impressionante a sua feira semanal, alegre e polarizadora dos residentes e dos visitantes, constituindo um espectáculo de vitalidade. À noite a cidade adormece cedo e é exactamente na área central que se sente uma certa ameaça de desertificação, resultante de uma excessiva desertificação em curso. Apesar desta impressão geralmente positiva colhe-se a ideia de uma certa fragilidade do processo e conservação dos valores essenciais e de identidade, o que aconselha a mobilizar atenções e esforços nesse sentido.

Plano Estratégico da Cidade de Barcelos 1995-1999

Quando em reflexão acerca da actuação de *marketing* e *branding* no território surge denunciada a forma incipiente como têm sido praticados:

É tudo muito incipiente. Incipiente porque não há estratégia. Não há estratégia e as coisas acontecem quando acontecem um bocado desgarrada e pontualmente (...) o trabalho está todo

por fazer na minha opinião. E porque, não há estratégia, não há um fio condutor, portanto, não se consegue lá chegar.

B – E1

..

(...) acho que a câmara faz um esforço para, para divulgar aquilo que faz quer em termos de outdoors espalhados pela cidade, quer até de um boletim que nos chega a casa, embora eu sinto que isso não é eficaz.(...) falta aqui mais alguma agressividade na informação.

B – S3

..

A promoção turística que a Câmara faz no exterior, penso é à base de feiras, tem participado nas feiras a nível internacional da Galiza, e acho bem. A comunicação aqui para o concelho das actividades que a Câmara promove parece-me que são feitas sempre muito em cima. Eu acho que a Câmara deveria ter um plano estabelecido com uma certa antecedência, as coisas são feitas muitos em cima do joelho portanto, não sei se por questões orçamentais, questões estratégicas, não sei, mas muitas das iniciativas que são tomadas, são tomadas quase de imediato.

B – S1

Uma das expressões desta realidade é identificada na discrepância entre os objectivos de desenvolvimento territorial e o conceito de marca que daí deveria advir e a discrepância com os elementos básicos da marca como o *slogan*.

“Barcelos o maior concelho do país” o que é que isso dá? O que isso chama?
Maior ou menor, o que me interessa se é grande? O que me interessa é se que tenha alguma coisa que diga às pessoas para virem cá, não vêm cá por sermos grandes ... eventualmente aquela mensagem, dirá alguma coisa a quem é daqui, nós somos o maior concelho, pronto está bem, somos o maior, já sabemos, e daí? Isso é revelador?

B – E1

No caso em estudo, a mudança de paradigma e consequentemente uma maior orientação ao *marketing* e *branding* do território tenderá na opinião de alguns *stakeholders* a surgir como uma atitude reactiva num momento de profunda carência económica. O desenvolvimento de *marketing* e *branding* deverão contribuir para uma resposta aos problemas territoriais.

A cidade e o concelho estão num virar de página (...). E neste momento os problemas existem, estão aí a bater à porta, portanto, é preciso dar-lhes resposta. De certo chegou o momento, certo tardio mas as circunstâncias obrigam a que haja uma mudança de paradigma e portanto, vai haver uma necessidade de pensar isso e definir uma estratégia, está a ver? Uma estratégia, pensarmos o que é que nós temos, o que nos diferencia, que potencial é que tem, como é que vamos vender. Daí a necessidade que isso aconteça e rápido, porque se estamos à espera que lentamente as pessoas vão descobrindo que nós eventualmente fazemos algumas coisas...

B – E1

..

(...) o que falta é um fio condutor, o que é que faltou ao longo dos anos mas é natural que tenha acontecido, aconteceu aqui como aconteceu nos outros lados (...) mas também há um tempo útil...

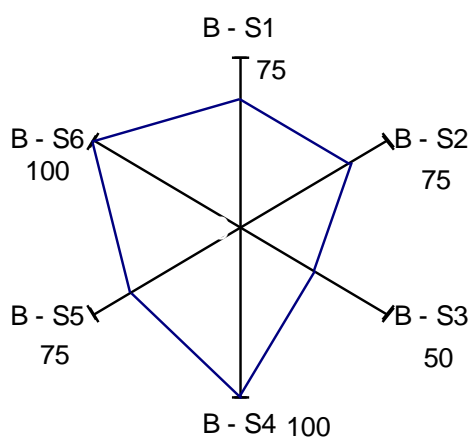
Já acabou, não é que esteja a acabar, já acabou a receita sempre foi superior à despesa, nos últimos anos em Portugal, a nível das autarquias, qualquer autarca chegava ao fim do ano e tinha receita superior à despesa (...), as autarquias tiveram mais receita que despesa, foram crescendo em recursos humanos em alguns casos bem aproveitados a que correspondeu crescimento de serviços. Hoje isso não acontece, hoje os graus de eficiência que se pede de uma autarquia e os desafios são maiores e os mesmos que se pede a um industrial e a um comerciante (...), ora o fio condutor que se devia ter começado a construir no anos 90, no máximo dos máximos em 95. Nós devíamos ter feito este trabalho à 10 anos atrás, em geral nas autarquias (...) não foi feito.

B – S2

A inexistência de uma reconhecida estratégia de *branding* territorial parece resultar na dispersão dos actores territoriais não sendo clara para estes uma sólida orientação de *branding*.

Tal espelha-se igualmente nos níveis de envolvimento dos actores verificados, pela metodologia *Stakeholder Circle* presentes na figura abaixo:

Figura 19 - Índice de Envolvimento (Barcelos)



Média de envolvimento: 79,2%

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se um nível médio de envolvimento dos *stakeholders* na ordem dos 79,2%. Ressalta neste contexto e do conteúdo das entrevistas que os *stakeholders* se manifestam tendencialmente de forma reactiva à marca. Não tendo posturas opostas e bloqueadoras ao trabalho de *branding* denunciam a falta de uma estratégia de *branding* concertada e integradora.

Assim, maiores níveis de envolvimento parecem ser comprometidos por falta de actuação concertada, bem como, falta de integração e actuação em rede.

(...) actuam de forma isolada, digamos assim, a culpa é de todos. A Câmara seria aqui a entidade

para promover a concertação e o funcionamento em rede e uma dinâmica conjunta e global e é assim, há aqui uns actores que dentro da sua actividade se esforçam muito para conseguirem atingir os seus objectivos, portanto, esforçam-se muito para criar dinâmicas dentro dos sectores onde intervêm só que é um esforço isolado, está a ver?

B – E1

..

(...) enquanto líder de uma instituição, tenho uma ligação mas não sinto que haja uma política definida para ouvir os líderes das organizações, envolvê-los ou escutá-los para definir um projecto, isso não sinto. Sinto que nos vão ouvindo, mas não sinto que seja de uma forma organizada.

B- S3

Tal reflecte-se na noção de auto-conscencialização e imputação dos actores perante o impulsionamento de *branding*. As declarações abaixo reflectem posturas mais reactivas e de menor auto-responsabilização nessa matéria:

(...) para isso tem que haver uma abertura, tem que haver uma abertura, porque eu falo pela minha, não, posso falar por outra qualquer...

Nós temos notado que cada vez mais acabamos por, sem querer, nos entranhar uma pouco na vida do concelho, mesmo os responsáveis, reconhecem isso.

B – S1

..

(...) todas as pessoas poderiam colaborar e haver uma política nesse sentido mas para isso é preciso que as pessoas sejam chamadas, porque nós podemos ter ideias e estar disponíveis, mas não vamos nós andar aqui (...) não vamos andar a desperdiçar as nossas energias para isso, mas seria importante. O desenvolvimento de uma cidade acho que passa muito por auscultar os seus agentes.

B – S3

..

Nós temos tido uma atitude soft nessa matéria, nós consideramos que do ponto de vista de marca, não nos corresponde a nós essa tarefa e como não nos corresponde a nós essa tarefa não a quisemos tomar embora o pudéssemos ter feito. Não só tínhamos recursos, como podíamos aceder a recursos mas optamos por não o fazer porque achamos que não é nosso e a marcação do respeito nisto, sempre foi uma coisa que primamos muito, há uma linha que nós não cruzamos e essa tem a ver com que nós achamos que são as funções de terceiros. Respeitamos, são deles, são eles que as têm que fazer. Podemos concordar ou não concordar, ou discordar parcialmente, sobre o que fazem ou até ter uma visão que com os mesmos recursos podiam fazer coisas melhores mas é deles, portanto há um conjunto de coisas que nós dizemos que não é nosso.

B – S2

No que respeita à dinâmica relacional do trabalho de *branding* é extremamente parca a existência de relações entre *stakeholders* (Tabela 18) sendo toda a dinâmica relacional centralizada nas relações que a Câmara Municipal efectua junto dos actores.

Tabela 18 - Interação de Stakeholders (Barcelos)

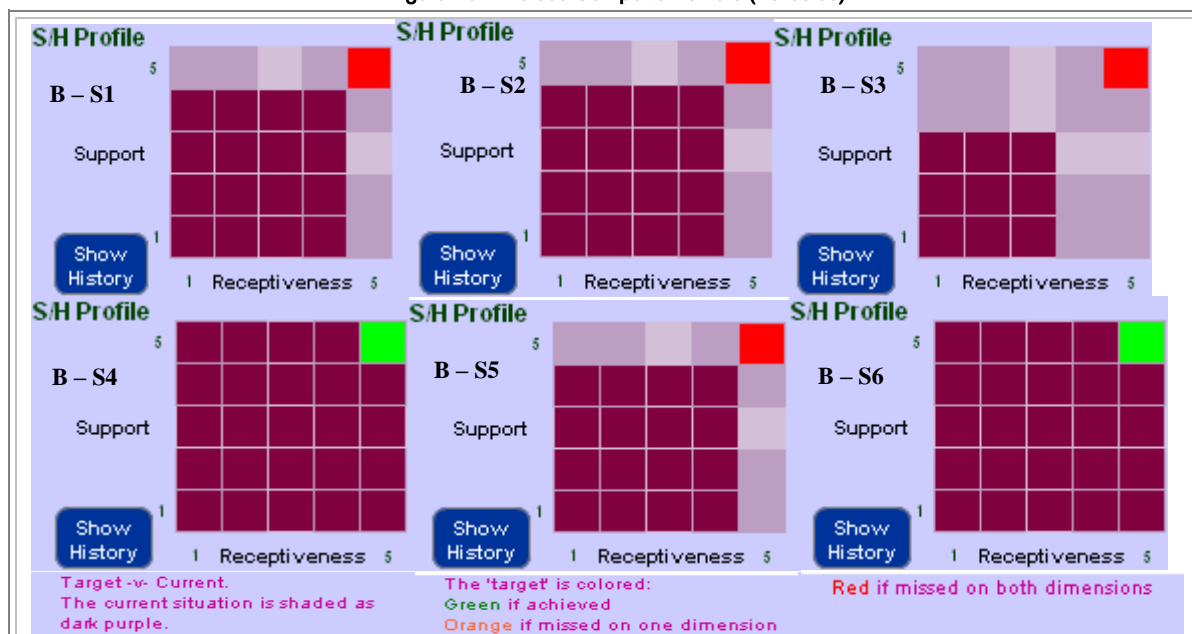
	CM	B – S1	B – S2	B – S3	B – S4	B – S5	B – S6
CM	--	O	O	O	O	O	O
B – S1	O	--	-	-	-	-	-
B – S2	O	-	--	-	-	-	-
B – S3	O	-	-	--	-	-	-
B – S4	O	-	-	-	--	-	O
B – S5	O	-	-	-	-	--	-
B – S6	O	-	-	-	O	-	--

Existente (O) / Não existente (-)

Fonte: Elaboração própria

No que respeita ao perfil de envolvimento dos *stakeholders* (Figura 20) no processo de *branding* verifica-se, abaixo que apenas dois *stakeholders* se apresentam num estado óptimo, sendo que os restantes, particularmente um (B – S3) carece de uma postura mais dinâmica relativamente à sua dinâmica de suporte e receptividade ao trabalho de *branding*.

Figura 20 – Índices Comportamentais (Barcelos)



Fonte: Stakeholder Circle

5.5 Paços de Ferreira

Apresentam-se abaixo os principais dados populacionais, educacionais, de emprego, qualidade de vida e actividade empresarial do Município de Paços de Ferreira:

Tabela 19 – Dados Sócio-Económicos (Paços de Ferreira)

Population	
Population, total (most recent projection)	55.985
0-14	19,70%
15-24	13,50%
25-64	56,70%
65 +	10,10%
Education	
Population with no formal education	13,60%
Basic education level	74,70%
Secondary education level	7,60%
Post-secondary education level	4,10%
Quality of life	
Purchasing power per capita	62,9
Employment	
Unemployment rate	5,50%
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,50%
Manufacturing	66,80%
Construction and public works	4,00%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	18,10%
Transport, storage and communication	1,40%
Financial activities, real estate and services provided to companies	3,70%
Public administration, health and others	5,00%
Companies economic activity	
Companies, total	1.884
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,30%
Manufacturing	35,70%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,10%
Construction and public works	5,10%
Commerce, hotel and restaurant industry	37,00%
Transport, storage and communication	2,90%
Financial activities, real estate and services to companies	13,30%
Percentage of companies in public administration, health and others	5,10%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

A tabela abaixo sintetiza o conjunto de entrevistas pessoais e presenciais efectuadas no âmbito do presente caso de estudo.

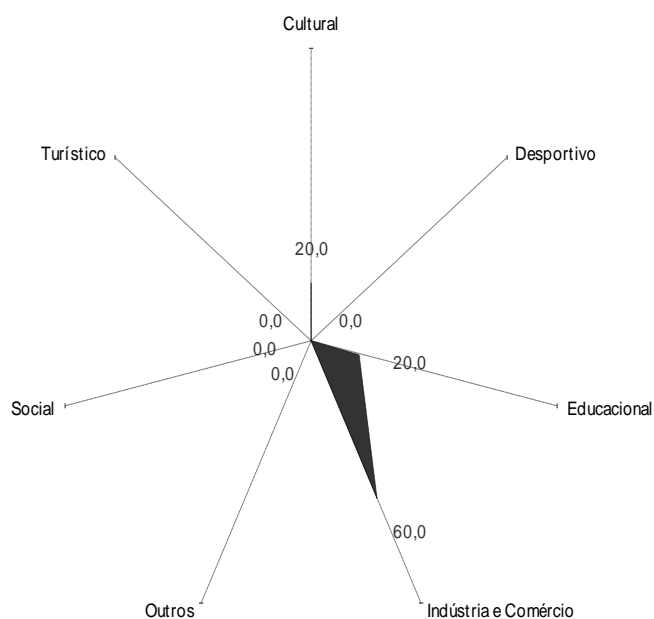
Tabela 20 – Listagem de Entrevistados (Paços de Ferreira)

Instituição	Posição	Nome
Câmara Municipal de Paços de Ferreira	Presidente	Dr. Pedro Oliveira Pinto
Associação de Artes e Letras de Freamunde	Presidente	Rosalina Oliveira
Associação Empresarial de Paços de Ferreira	Director Geral	Dr. José Ribeiro
Domovel - Bastos & Bastos - Sociedade Imobiliária	Proprietário	Silvestre Bastos
PFR INVEST	Director	Dr. Rui Coutinho
Profisousa - Associação de Ensino Profissional do Vale do Sousa	Director	Dr. Paulo Dinis

Fonte: Elaboração própria

Verifica-se através da Figura 21 que os actores nomeados para entrevista, por parte do Executivo, são eminentemente do sector da indústria e do comércio:

Figura 21 – Tipologias de Actores (Paços de Ferreira)

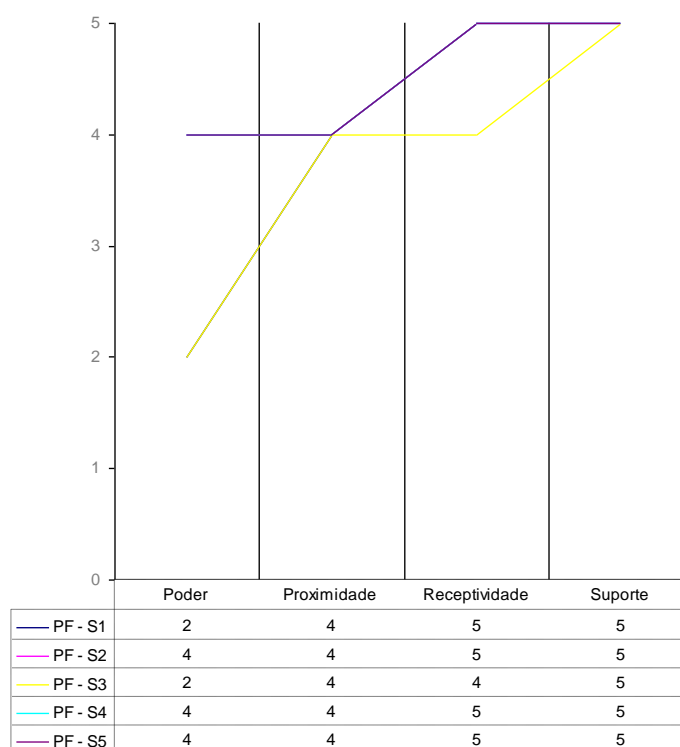


Fonte: Elaboração própria

60% do universo considerado para entrevista representam instituições ligadas à indústria e ao comércio, sendo os restantes 40% correspondentes ao sector educacional e cultural, com 20% respectivamente.

Os níveis de poder, proximidade, recepção e suporte desses *stakeholders* apresentam-se na figura abaixo:

Figura 22 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Paços de Ferreira)



Amplitude: Poder e Proximidade (0-4); Receptividade e suporte (0-5)

Adaptado de: Stakeholder Circle

São claros os elevados níveis dos actores nestes parâmetros de análise. Os actores atingem os níveis máximos denotando-se apenas menores índices numa dimensão (poder) por parte de 2 *stakeholders* (PF – S1 e PF – S3).

No âmbito da demanda de *branding* mostra-se muito presente que o foco de *branding* deste território é e continuará a ser o mobiliário, modelarmente, a imagem de *cluster*, sob a assinatura “Capital do Móvel”.

A marca capital do móvel é decisiva, bem como, a sua alimentação, o seu refrescamento, o seu posicionamento perante novas mensagens, novas realidades. Temos que estar sempre a pensar, porque temos centenas de milhares de metros quadrados porque não mesmo mais que um milhão de metros quadrados, de áreas comerciais de móveis e, por isso, se a marca deu origem a isto, a marca tem que alimentar isto.

PF – E1

..

(...) a Capital do Móvel hoje em dia é essencialmente produto de um cluster, um cluster industrial que é de mobiliário e cada vez mais tem espaço de afirmação num contexto europeu.

PF – S5

Atribuindo à marca um estatuto de ‘cidadania económica’ assume-se a marca Capital do Móvel como o principal motor de desenvolvimento territorial.

(...) estou a centrar-me muito na questão económica porque no fundo a nossa marca é assumida diria quase como um estatuto de cidadania económica, portanto porque tudo o resto acaba por girar à volta disso, o reconhecimento dos outros actores, sejam eles empresários, associações, entidades que usam, tem muito que ver com dimensão económica.

PF – E1

A auto-imagem e imagem pública, por parte dos *stakeholders*, são indissociáveis deste conceito e da sua dinâmica e potencialidade de impulsionador económico.

Paços de Ferreira identifica-se com a Capital do Móvel, pronto, é reconhecido a nível nacional e começa a ser já conhecido a nível internacional nomeadamente da união da Galiza (...) eu acho que as pessoas do concelho perceberam e percebem de que nós temos que apostar na indústria e comércio mobiliário. Tudo o resto depende disto e se a indústria e comércio mobiliário não funcionarem nada funciona ...

PF – S2

..

A imagem que tenho hoje de Paços de Ferreira é para mim uma imagem muito dinâmica, nós não podemos dissociar a imagem que tem hoje o concelho e alargava a minha opinião ao concelho não propriamente a cidade. É uma imagem dinâmica que resulta de um processo de afirmação sólida de uma marca, a Capital do Móvel mas em processo de grande mutação...

PF – S5

Actualmente com relevância reconhecida e dotada de substância torna-se patente o processo evolutivo e de interiorização da marca.

Eu julgo que a marca só começou a ser interiorizada em Paços de Ferreira muito tarde, ou seja, o agente e o actor de Paços de Ferreira interiorizam a marca muito mais tarde do que aquilo que efectivamente institucionalmente se avançou... A marca impôs-se antes dos locais se aperceberem

da importância da força da marca e essa identificação com a marca existe.
(...) a nossa sociedade é heterogénea e tem diversas velocidades, diversos entendimentos ...
portanto eu julgo como em qualquer coisa importante na vida, tem que haver sempre quem tenha
alguma determinação e coragem à frente do que a generalidade e o status quo pensam.

PF – E1

..

Eu diria que a imagem Capital do Móvel tem hoje em dia mais substancia que há uns anos atrás. Há
uns anos atrás Capital do Móvel era essencialmente um slogan, hoje em dia é uma preocupação,
uma preocupação firme de dar consistência...

PF – S5

Neste contexto, o tipo de postura e aproveitamento dos actores face à marca não terá sido constante ao longo dos tempos.

Eu acho que nós temos a noção do que vale a marca, e até onde pode ir, a marca pode ir e tem força
até determinado alcance eu diria que tem força em Portugal e tem força em algumas zonas de
Espanha, e tem alguma notoriedade em contexto específicos da, Europa portanto, eu diria que há
aqui quando olhamos para a marca Capital do Móvel e para a sua força, tem força até determinado
ponto, e depois há aqui alguma coisa que falta à marca de mobiliário português para continuar a
avançar porque sozinhos não se faz, mas mesmo dentro da marca, temos a noção que ela teve
períodos ao longo dos anos e o momento mais forte da marca sobre ponto de vista da relação marca
Capital do Móvel vendas foi a década de 90, curiosamente na minha opinião foi o momento de
reflexos mais negativos na marca. Porque associou-se marca a massa, massas a vendas...
(...) depois nos posicionamos diria quase protegidos pela marca, a marca ia fazendo ia fazendo por
nós e a determinada altura o cuidado, a delicadeza que uma marca tem que ter sob pena de se
transformar em algo positivo em negativo rapidamente descuidamos um bocado e foi isso que nos
últimos anos sentimos necessidade de cuidar, que foi mimar a marca, para a marca cuidar de nós.

PF – E1

..

A marca pegou muito bem pela questão da vontade, do espírito empreendedor, e essa força que
depois degenerou em egoísmo e agora pode voltar a ser força tem de ser enquadrada numa nova
perspectiva. Canalizar o espírito empreendedor para inovação...esse é o principal desafio da marca.

PF – S4

Resulta clara uma relação directa entre a dependência que os actores projectam para a marca e a conjuntura económica. No caso de Paços de Ferreira a adesão à marca, motivada pela percepção de dimensão nas feiras e na capacidade de atracção a Paços de Ferreira, foi sendo descurada na década de 90, altura que pela dinâmica económica os actores mais facilmente negligenciaram o sentido de efectiva agregação à marca, tendendo na actual conjuntura económica a tornarem-se mais receptivos às efectivas orientações da marca, no sentido que a consideram auxiliária dos seus negócios.

Do ponto de vista da estratégia evolutiva a marca centra-se, agora, no alargamento de mercados.

Nós queremos é, apostar na área do sector mobiliário em duas questões, uma alargar o mercado, ou seja, fazer muitas intervenções na Galiza para que os dez milhões de habitantes portugueses se transformem em treze milhões, e por outro lado no sector industrial procurar que esta capacidade empreendedora que alguns industriais apresentam, de conseguir novos mercados porque a concorrência assim exige que seja potenciado.

PF – E1

..

(...) agora estamos a lançar a marca capital do móvel na Galiza que já começa a ser conhecido e nós já temos frutos porque actualmente pode ser que existam vários galegos já comprar moveis em Paços de Ferreira e visitar Paços de Ferreira e se calhar graças aos galegos é que o comércio mobiliário não está a passar a crise que todos esperavam que passasse...

PF – S2

No âmbito da gestão da marca e acerca da sua projecção o Executivo assume a necessidade desta assentar na proporcionalidade da identidade territorial, isto é, que a comunicação da marca com vista ao alcance de uma determinada imagem surja a jusante do trabalho sobre a efectiva identidade/realidade territorial.

(...) tínhamos muitas discussões sobre o aumento da suposta imagem, e muitas vezes dizíamos este não é o momento, este não é o melhor momento porque hoje nós não estamos no melhor nível e por isso temos que estar num momento próprio.

PF – E1

Com um enorme impacte económico e social no território é claro o envolvimento e o papel assumido ao longo dos tempos pela Câmara Municipal no processo. De resto, a sua própria edificação deu-se através do Executivo camarário e ainda que actualmente gerida em parceria com a Associação Empresarial constitui-se historicamente como a sua impulsionadora e principal suporte técnico e financeiro.

(...) foi o presidente Arménio Pereira quem deu origem à marca «Capital do Móvel» portanto que teve esta ideia e desde aí até à data portanto houve sempre uma preocupação e um carinho muito grande para com essa marca, portanto no fundo acabou sendo o motor do nosso concelho.

PF – S3

..

Foi o Executivo com um conjunto pequeno de empresários, que avançou com a marca (...) o termo Capital do Móvel que é registado em nome da Câmara Municipal, a marca Capital do Móvel, e Paços de Ferreira Capital do Móvel, as duas no território europeu.

PF – E1

É unanimemente percebida pelos *stakeholders* a iniciativa da Câmara neste âmbito, como exemplificado no depoimento abaixo:

(...) é a própria Câmara que diz podíamos fazer, vamos pensar e depois tentamos mesmo fazer.

PF – S2

O posicionamento relativamente à marca resulta numa imagem bastante positiva e de dinamismo relativamente ao presente e ao futuro do território. Essa percepção é assente essencialmente no eixo funcional da marca (tangivelmente, o mobiliário) e resulta por parte dos actores uma forte auto-imputação e noção de co-responsabilidade pela imagem e evolução da marca.

Existe, de resto e neste contexto, algum voluntarismo que reflecte essa dinâmica e que poderá constituir-se por vezes como ruído para a consistência e posicionamento da marca:

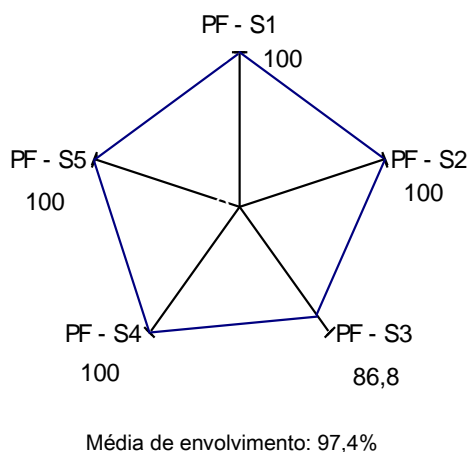
(...) voluntarismo/dinamismo poderá provocar aqui algum ruído, não entendível directamente pelo cidadão comum, mas provavelmente estendível por quem tem uma apreciação mais crítica destas questões.

Às vezes há esse voluntarismo portanto obviamente sobre a fidelidade da marca as grandes preocupações assentam na perspectiva das novas mensagens, da nova comunicação que queremos ter...

PF – E1

A sua gestão é, de resto, percepcionada como integradora por parte dos *stakeholders* territoriais o que justificará os elevados níveis de envolvimento destes sistematizados na figura abaixo.

Figura 23 - Índice de Envolvimento (Paços de Ferreira)



Adaptado de: Stakeholder Circle

Com uma média global de envolvimento de 97,4%, 4 dos 5 *stakeholders* entrevistados apresentam os índices máximos de envolvimento, de acordo com os parâmetros da metodologia *Stakeholder Circle*.

Os fortes índices de envolvimento são acompanhados de uma total interacção de *stakeholders*, no âmbito desta matéria (Tabela 21).

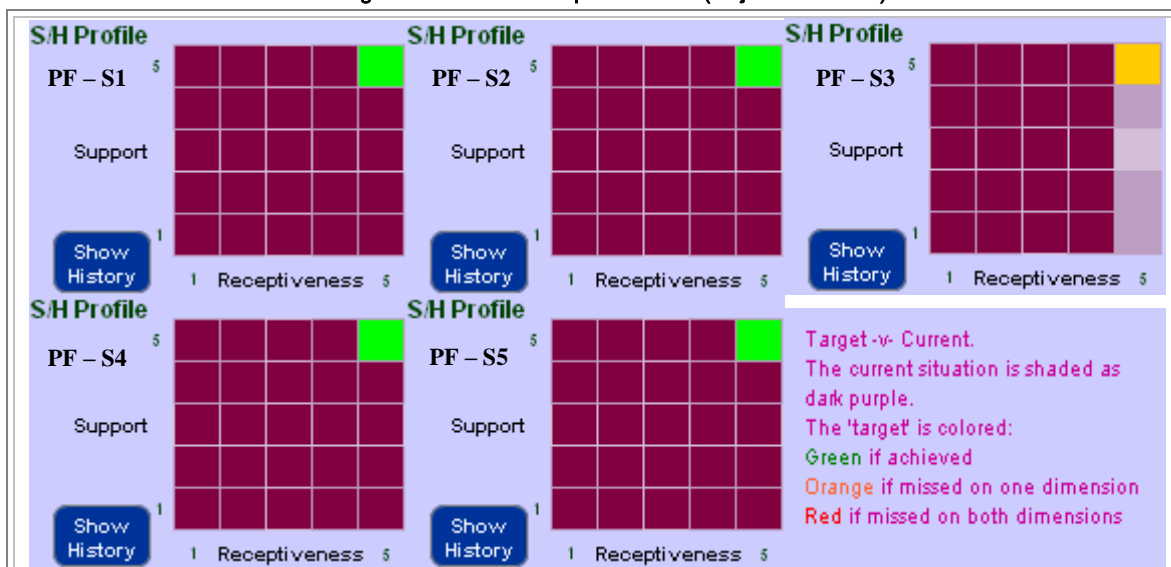
Tabela 21 - Interacção de *Stakeholders* (Paços de Ferreira)

	CM	PF – S1	PF – S2	PF – S3	PF – S4	PF – S5
CM	--	O	O	O	O	O
PF – S1	O	--	O	O	O	O
PF – S2	O	O	--	O	O	O
PF – S3	O	O	O	--	O	O
PF – S4	O	O	O	O	--	O
PF – S5	O	O	O	O	O	--
Existente (O) / Não existente (-)						

Fonte: Elaboração própria

Esta orientação colaborativa consubstancia-se igualmente nos níveis óptimos de receptividade e suporte dos actores entrevistados à marca (Figura 24) havendo apenas 1 (PF – S3) que não atinge o nível óptimo de receptividade.

Figura 24 – Índices Comportamentais (Paços de Ferreira)



Fonte: Stakeholder Circle

5.6 Ponte de Lima

Sintetizam-se abaixo os dados contextualizadores deste território:

Tabela 22 – Dados Sócio-Económicos (Ponte de Lima)

Population	
Population, total (most recent projection)	44.618
0-14	16,00%
15-24	13,40%
25-64	53,20%
65 +	17,50%
Education	
Population with no formal education	16,70%
Basic education level	69,70%
Secondary education level	8,30%
Post-secondary education level	5,40%
Quality of life	
Purchasing power per capita	58,4
Employment	
Unemployment rate	5,30%
Agriculture, forestry, hunting and fishing	7,00%
Manufacturing	22,60%
Construction and public Works	33,10%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	20,20%
Transport, storage and communication	2,10%
Financial activities, real estate and services provided to companies	4,00%
Public administration, health and others	9,20%
Companies economic activity	
Companies, total	1.173
Agriculture, forestry, hunting and fishing	3,80%
Manufacturing	12,30%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,20%
Construction and public Works	22,60%
Commerce, hotel and restaurant industry	37,40%
Transport, storage and communication	6,10%
Financial activities, real estate and services to companies	10,80%
Percentage of companies in public administration, health and others	5,60%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

Foram realizadas as seguintes 8 entrevistas pessoais e presenciais:

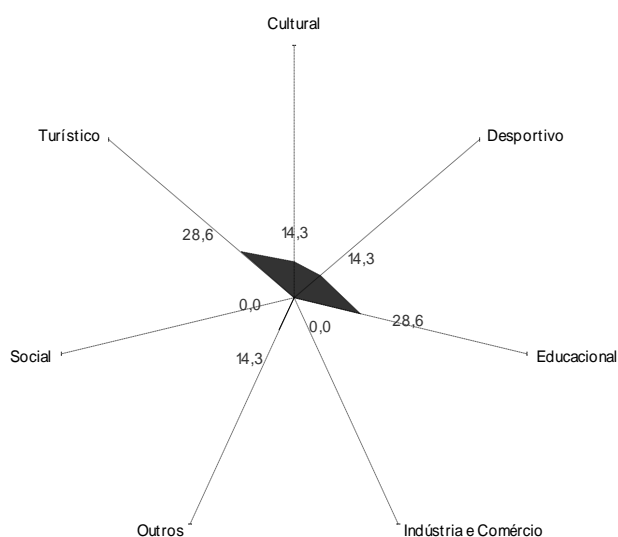
Tabela 23 - Listagem de Entrevistados (Ponte de Lima)

Instituição	Posição	Nome
Câmara Municipal de Ponte de Lima	Presidente	Eng. Daniel Campelo
Axis Golfe Ponte de Lima	Administradora	Dra. Sandra Silva
Centro Equestre Vale do Lima	Director	Filipe Pimenta
Escola Superior Agrária de Ponte de Lima	Coordenador	Prof. Doutor Fernando
	Departamento	Nunes
Fundação Fernando Pessoa	Director Project-Q	Prof. Doutor Miguel Trigo
Opera Faber – Associação Cultural do Norte de Portugal	Presidente	Carole Ludlow
Projecto Terra	Directora	Dr. Susana Zamith
Turihab - Associação do Turismo de Habitação - Solares de Portugal	Presidente	Eng.º Francisco de Calheiros

Fonte: Elaboração própria

A rede de actores identificada como mais relevante para a gestão da marca territorial é, como representada abaixo, multisectorial:

Figura 25 – Tipologias de Actores (Ponte de Lima)

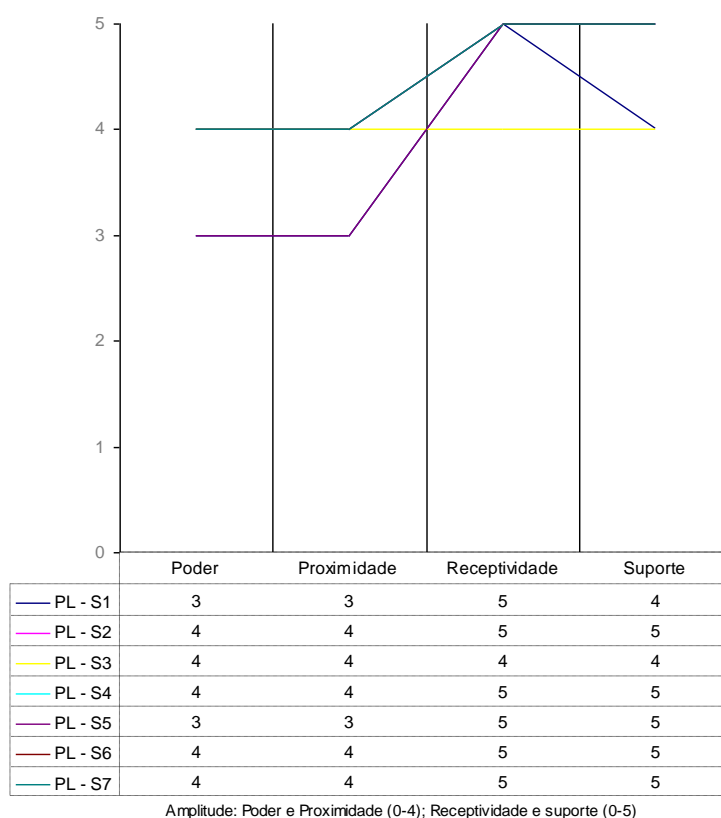


Adaptado de: Stakeholder Circle

Dos 7 *stakeholders* identificados existe uma maior predominância de actores turísticos, particularmente, hoteleiros (28,6%) e educacionais, com igual percentagem. Os restantes actores identificados são representativos das dimensões culturais e desportivas do território e outros, em particular, o Projecto Terra, um organismo de ordem transversal para o desenvolvimento de Ponte de Lima.

O posicionamento dos actores relativamente às dimensões de poder, proximidade, receptividade e suporte ao *branding* territorial é o representado na figura abaixo:

Figura 26 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Ponte de Lima)



Adaptado de: Stakeholder Circle

Destacam-se os elevados níveis dos *stakeholders* em todas as dimensões analisadas e consequentemente um forte sentimento colaborativo. Todos os *stakeholders* entrevistados se situam em espectros bastante positivos de poder, proximidade, receptividade e suporte. No que respeita aos desígnios do território, o turismo é entendido como o eixo estratégico de desenvolvimento e *branding*.

O turismo é, sem dúvida, a grande aposta da nossa estratégia para o futuro.

PL – E1

Sob a assinatura “Ponte de Lima – A Vila Mais Antiga de Portugal” retrata-se o interesse estratégico de tradição e dimensão associada ao território. Privilegiando uma perspectiva sustentável assenta-se o desenvolvimento turístico da região numa dinâmica tripartida de ambiente, património e ruralidade, assumindo-se essas características como marcos nucleares da identidade territorial:

É uma terra diferente com excelência onde se poderia resumir talvez a sua identidade em três palavras que seria ambiente, património e ruralidade ... e portanto nós temos vindo a apostar nessas vertentes como uma forma de fazer economia.

PL – E1

Esses factores identitários surgem partilhados pelos *stakeholders* territoriais que, simultaneamente, partilham a visão estabelecida para o território.

Existe identidade, existe património, existem uma série de ingredientes que nós podemos dizer aqui há turismo, pode haver turismo... temos alojamento, tem património, tem gastronomia, tem paisagem tem acessibilidade vai para o mar, vai para o montanha, vai para Espanha, vai para aqui, vai para acolá, quer dizer isto quase que está aqui meio central.

PL – S7

..

(...) estratégia que passa pela valorização do território

PL – S3

..

Portanto genericamente em termos futuros essa noção de “no stress”, de sustentabilidade, alguma harmonia continua a fazer sentido...

PL – S4

A imagem de Ponte de Lima parece residir, na opinião dos entrevistados, numa imagem positiva assente no património e em múltiplas dimensões intangíveis daí derivadas.

Se estiver em Lisboa e disser assim, eu vou a Ponte de Lima a resposta que obtêm das pessoas, é Ponte de Lima ah! O que é que isto quer dizer? Há um imaginário de Ponte de Lima, que tem a ver com um misto de Património de cultura talvez um bocadinho de ares de aristocracia, também, por força de uma concentração de casas e de famílias que aqui sempre estiveram, fidalguia, que é uma palavra mais consentânea, com o mundo rural e portanto, este é o imaginário que existe de Ponte de Lima, como sendo realmente um reduto desse nível intelectual também, porque há aqui uma grande concentração de poetas e escritores e de homens que foram figuras a nível nacional e portanto é este conjunto e porque, também aqui à conta disso, desenvolveram-se uma série de

projectos e acções, que têm tido sucesso e tem contribuído para essa imagem.

(...) estar consentâneo com essa imagem, que é a imagem do património, a imagem ligada à qualidade de vida...

PL – S7

..

A imagem que tenho de Ponte de Lima é de uma vila com uma enorme tradição, portanto, a questão histórica, a vila mais antiga de Portugal. E a ideia que tenho, falei de história, a história pode de alguma maneira ser interessante, principalmente para povos que tenham uma história um pouquinho mais recente são sempre pessoas que acham interessante vir conhecer passados com quase mil anos, não é?

PL – S5

O papel do marketing é tido como relevante nesta construção.

Sem marketing não é possível chegar lá. Acho que o marketing é o primeiro vendedor do mundo e o segundo a qualidade. Foi assim que me ensinaram na Universidade. Portanto o marketing é fundamental e tem de se construir essa imagem através do apoio do marketing.

PL – E1

..

(...) a marca é fundamental, para promover o produto e o produto tem de estar devidamente organizado, para credibilizar a marca

PL – S7

Emana, de resto, uma percepção positiva sobre o resultado dos trabalhos a este nível.

Eu acho que o marketing deles melhorou muito...

PL – S5

..

acho que Ponte de Lima se promove, razoavelmente bem. Acho que está bem, (...) a nível, nacional, Ponte de Lima, esta muito bem, eu penso que está muito bem...

PL – S1

..

Ponte de Lima está bem posicionado...

PL – S7

Os dados auditados permitem verificar o bom entendimento, noção de auto-imputação e sentimento colaborativo presente nas orientações e práticas territoriais.

(...) todos nós somos importantes para dar relevo e impulsionar um destino de qualidade...

PL – S2

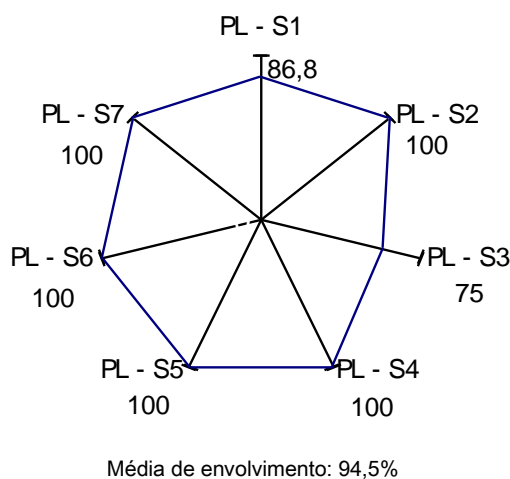
..

Acho que é fundamental e nós temos vindo a tentar algumas coisas de envolvimento por diversas vias mas acho fundamental.

PL – E1

Tal reflecte-se, naturalmente, nos níveis de envolvimento prescutados e representados na figura abaixo:

Figura 27 - Índice de Envolvimento (Ponte de Lima)



Adaptado de: Stakeholder Circle

Com uma média global de 94,5%, 5 dos 7 *stakeholders* entrevistados possuem o nível óptimo de envolvimento, sendo que os restantes 2 (PL - S1 e PL - S3) não possuindo níveis óptimos ficam situados num espectro considerado elevado com 86,8 e 75%, respectivamente. No que respeita à interação de *stakeholders*, os dados encontram-se representados na tabela abaixo:

Tabela 24 – Interação de *Stakeholders* (Ponte de Lima)

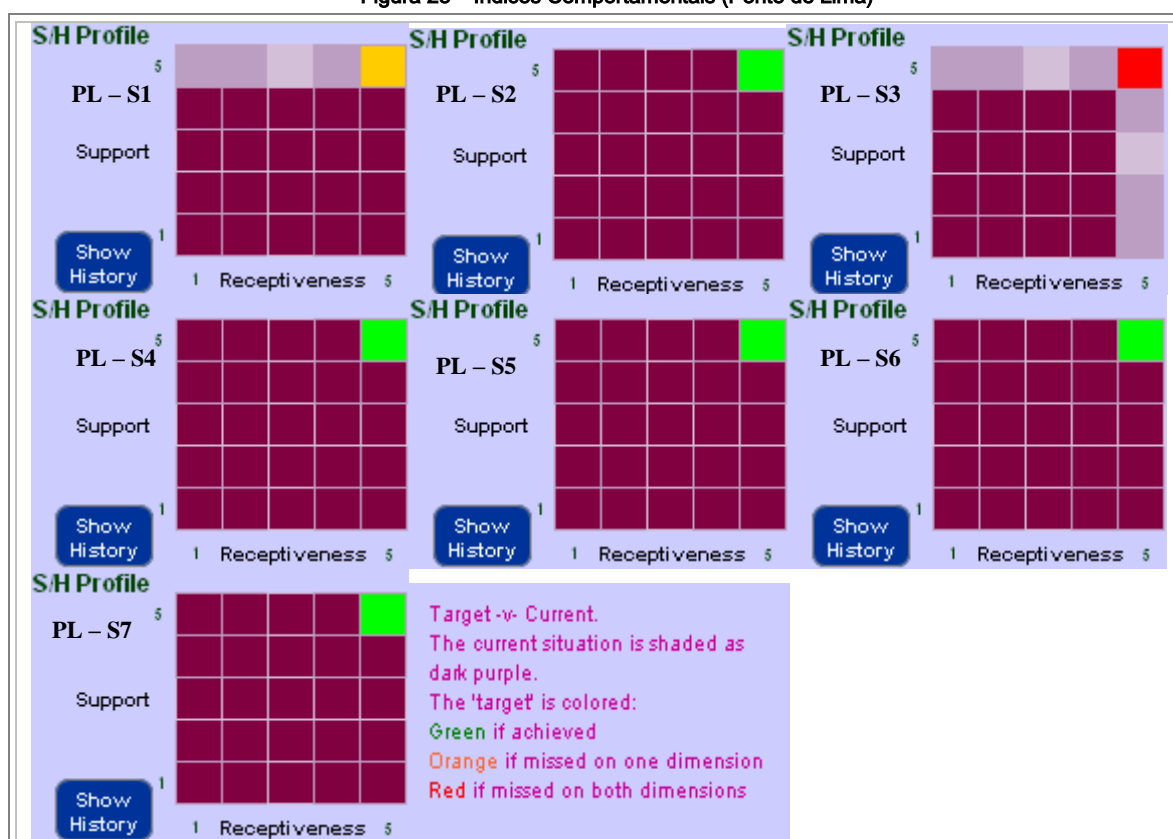
	CM	PL - S1	PL - S2	PL - S3	PL - S4	PL - S5	PL - S6	PL - S7
CM	--	O	O	O	O	O	O	O
PL - S1	O	--	O	-	-	O	O	-
PL - S2	O	O	--	-	-	-	O	O
PL - S3	O	-	-	--	-	-	O	-
PL - S4	O	-	-	-	--	-	O	O
PL - S5	O	O	-	-	-	--	O	O
PL - S6	O	O	O	O	O	O	--	O
PL - S7	O	-	O	-	O	O	O	--
Existente (O) / Não existente (-)								

Fonte: Elaboração própria

Verificando-se alguma dinâmica de interação, realça os particulares níveis de interação de um *stakeholders* (PL – S6) quando comparativamente com os restantes.

Os índices comportamentais de suporte e receptividade dos 7 *stakeholders* entrevistados são, globalmente, muito positivos (Figura 28), sendo que apenas 2 (PL – S1 e PL – S3) não se encontram num nível óptimo:

Figura 28 – Índices Comportamentais (Ponte de Lima)



Fonte: Stakeholder Circle

5.7 Vizela

Abaixo sintetizam-se os dados contextualizadores do território de Vizela.

Tabela 25 – Dados Sócio-Económicos (Vizela)

Population	
Population, total (most recent projection)	24.274
0-14	17,70%
15-24	14,60%
25-64	57,30%
65 +	10,50%
Education	
Population with no formal education	14,80%
Basic education level	71,50%
Secondary education level	9,50%
Post-secondary education level	4,20%
Quality of life	
Purchasing power per capita	69,3
Employment	
Unemployment rate	8,30%
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,20%
Manufacturing	73,70%
Construction and public works	4,30%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	11,50%
Transport, storage and communication	0,60%
Financial activities, real estate and services provided to companies	2,60%
Public administration, health and others	7,20%
Companies economic activity	
Companies, total	836
Agriculture, forestry, hunting and fishing	0,70%
Manufacturing	38,20%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,50%
Construction and public works	7,80%
Commerce, hotel and restaurant industry	35,00%
Transport, storage and communication	1,30%
Financial activities, real estate and services to companies	11,50%
Percentage of companies in public administration, health and others	5,00%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

No âmbito dos objectivos da presente investigação foram entrevistados os seguintes 9 actores:

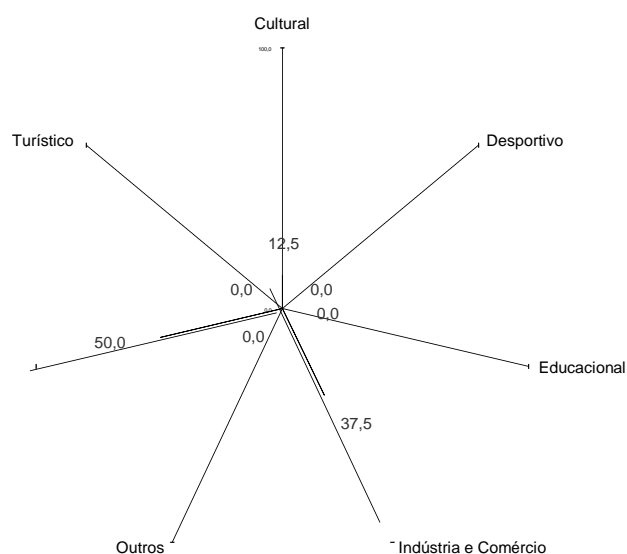
Tabela 26 – Listagem de Entrevistados (Vizela)

Instituição	Posição	Nome
Câmara Municipal de Vizela	Presidente	Dr. Francisco Ferreira
ACIV – Associação Comercial e Industrial de Vizela	Presidente	Sr. Mário José Oliveira
Centro Social e Paroquial de S. Miguel	Director	Padre Constantino
Centro Social e Paroquial de Santa Eulália	Vice-Presidente	Dr. Miguel Mendes
Fábrica de calçado Eureka	Director Geral	Alberto Sousa
Fábrica de Têxteis Lar Mundo Têxtil	Director - Geral	José Vaz Pinheiro
Fundação Jorge Antunes	Directora	Dra. Márcia Castro
Santa Casa da Misericórdia de Vizela	Provedor	Sr. Domingos Vaz Pinheiro
Sociedade Filarmónica Vizelense	Presidente	João Vaz

Fonte: Elaboração própria

Os actores identificados para entrevista são de 3 tipos como espelhado na Figura 29.

Figura 29 – Tipologias de Actores (Vizela)

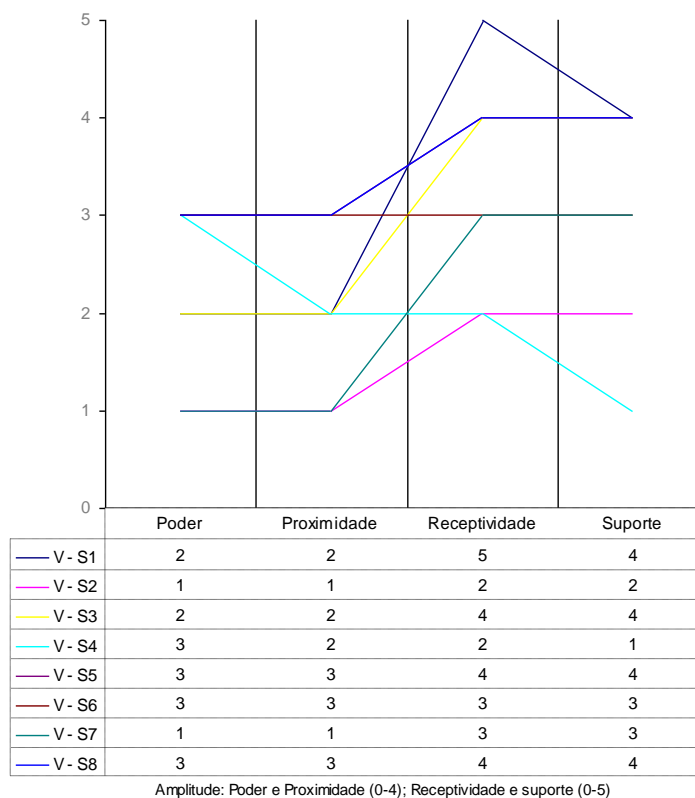


Fonte: Elaboração própria

Os actores culturais preenchem 12,5% do universo entrevistado e a indústria e comércio, 37,5%. Os restantes 50% do universo identificado para entrevistas são actores de índole eminentemente social.

No que respeita ao perfil relativamente ao poder, proximidade, receptividade e suporte os *stakeholders* tendem a situar-se em espectros baixos, como é possível verificar na figura.

Figura 30 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Vizela)



Adaptado de: Stakeholder Circle

Nenhum dos actores entrevistados se situa no expoente máximo de poder ou proximidade verificando-se, antes, que, pelo menos metade, se situa nos espectros mais baixos (1 e 2). No âmbito da receptividade e suporte ainda que os índices sejam mais elevados domina um cenário médio/baixo.

A visão para o território assenta no conceito de *Living*. Sob o slogan “*Um Concelho a Descobrir*” ressalta a imagem intencional de associar Vizela a um posicionamento de qualidade de vida:

Falamos na qualidade de vida e a qualidade está intrinsecamente ligada à vida saudável dos cidadãos.

V – E1

Não obstante o posicionamento pretendido é consensual um decréscimo qualitativo da actual imagem Vizelense face ao passado.

Vizela estava associada, está associada ao grande fulgor que teve Têxtil (...) fomos visitados por muitos compradores de cadeias de distribuição a nível mundial, americanos, franceses, alemães, toda a gente conhecia Vizela, aqui vi empresas tinham um grande gabarito e Vizela foi uma escola de grandes qualidades de sedas, as fabricas das sedas (...) porque de facto a qualidade que tinha, uma grande qualidade, na estamparia tinha muita qualidade e com tecidos de muita qualidade, estamos de falar de qualidade de estamparia com qualidade de tecidos, estamos a falar de há trinta quarenta anos onde de facto éramos conhecidos lá fora por Sedas de Vizela, Vizela era conhecida com qualidade no que dizia respeito a Têxteis Lar principalmente a tecidos...

(...) antes da década de cinquenta em que Vizela era Termal, Vizela vivia antes da Revolução Industrial entre aspas, não estou a falar da Revolução que veio de Inglaterra para cá, mas a Revolução em Vizela a partir de, perto dos anos cinquenta, antes Vizela vivia das Termas, Vizela tinha não sei quantos hotéis e não sei quantas pensões... E que isto essencialmente vivia das termas e vivia de hotelaria, toda a gente vivia, Vizela tinha aqui muita gente namoraram aqui, muita gente que se casou aqui, que se conheceu aqui, pessoas que vinham de fora e que depois entre banhistas entre a policia se conheciam e casaram e tínhamos aqui um Casino, imagine o fulgor disto hoje mas Vizela tinha um Casino, temos o edifício que se chama o Casino, que existia um Casino que depois quando as coisas começaram a diminuir, esse Casino, esse licenciamento foi para Espinho, o Casino de Espinho deriva de Vizela, o Casino de Espinho a Licença deriva de Vizela. Estávamos a falar deste fulgor Termal de pessoas chiques, pessoas que vinham para cá para hotéis tudo isso, pessoas particulares alugavam os quartos de tal maneira era a procura e era assim que muita gente vivia quase que uma formiga do Verão viviam para Inverno, vivia se muito disto, além da actividade primária, actividade primária da Agricultura.

V – E1

Associado a este perfil evolutivo os *stakeholders* entrevistados manifestam-se de forma menos positiva sobre a identidade e imagem territorial:

(...) a imagem nesta altura não é nada agradável, não é agradável por uma razão muito simples, nós estamos muito vocacionados para a indústria e nestes últimos anos como sabe a têxtil principalmente tem maior parte delas, das indústrias grandes que eram um suporte do desenvolvimento de Vizela fecharam, como tal entretanto criaram-se outras pequenas, outros nichos de, mas que não tem a mesma dimensão ...

V – S1

..

(...) houve uma transformação e aí, pela negativa, de uma situação que era, de bem estar económico, que foi também fruto de uma transformação do que era viver, de uma vida sazonal e ao mesmo tempo de uma vida, terciária e que com a modelação da termas era a fonte digamos de vida da pobre Vizela, propriamente dito. Com a transformação para a industrialização houve um ponto, digamos de auge, para a vida que veio influenciar depois todo o sentido, de mudança económica estrutura social e toda a potencialidade digamos que, de bem estar e bem poder de compra, e por isso toda uma situação mais desafogada, das próprias famílias e portanto havia uma esperança muito grande, com essa industrialização e em Vizela marcou-se muito, por uma grande fonte e por isso,

julgando que com a sua emancipação, teria fonte de receita suficiente, para poder bastar-se e então ficar cá dentro, aplicar cá, aquilo que saía para fora, porque era olhando, no conjunto de todas estas zonas à volta, haveria uma série de indústrias, muito boas, e se outros se tivesse concretizado adesão de mais umas três freguesias, então será um potencial económico, no ponto de vista do desenvolvimento industrial grande. No entanto, não quero atribuir as culpas só, aquilo, que podemos considerar a crise hoje, uma crise que hoje é considerada uma crise mundial, mas, porque o estrato industrial era um sub estrato frágil que já se previa, há muitos anos...

V – S2

Se calhar Vizela tem um problema para a próxima década grande para resolver. Como sabe Vizela, a grande parte da sua ocupação é na indústria têxtil vestuário e calçado, são empresas que na maioria precisam de mão de obra desqualificada ou portanto a mão de obra desqualificada serve, mas hoje temos países emergentes e quando digo países emergentes digo, que estão a ocupar essa mão de obra. Portanto, o cenário para Vizela para a próxima década, mantendo esta postura, digamos de trabalho, que o trabalho que existe em Vizela sendo somente o têxtil o vestuário e calçado, nós, eu pelo menos, não vejo grande, prosperidade para o concelho.

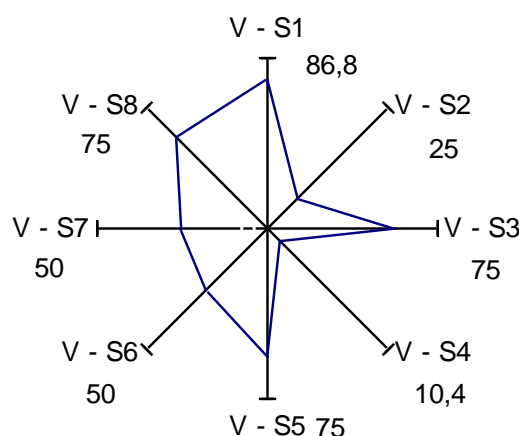
V – S4

Como nós sabemos Vizela sobrevive a maioritariamente do têxtil e o têxtil quer queiramos quer não tem os dias contados. Mantêm-se aqui três ou quatro grandes empresas e o resto está a fechar e portanto Vizela vai ter de procurar uma solução...

V – S6

A acompanhar estes sentimentos de auto-imagem e imagem pública menos positivos verificam-se baixos níveis de envolvimento dos *stakeholders* no processo de *branding*.

Figura 31 - Índice de Envolvimento (Vizela)



Média de envolvimento: 55,9%

Adaptado de: Stakeholder Circle

Nenhum dos entrevistados se encontra num nível óptimo de envolvimento, sendo que metade dos entrevistados se classifica num espectro igual ou inferior a 50%. Estes níveis de envolvimento fazem-se acompanhar e serão consequência de uma eventual falta de reconhecida orientação e investimento em *branding*.

Tal reflecte-se, igualmente e naturalmente, na paucidade de interacção entre *stakeholders* presente na tabela abaixo:

Tabela 27 - Interação de *Stakeholders* (Vizela)

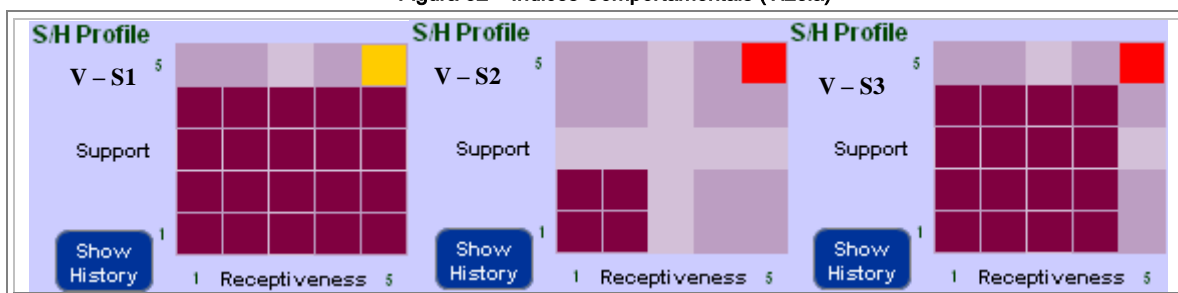
	CM	V - S1	V - S2	V - S3	V - S4	V - S5	V - S6	V - S7	V - S8
CM	--	O	O	O	O	O	O	O	O
V - S1	O	--	O	-	O	-	-	-	-
V - S2	O	O	--	-	-	-	-	-	-
V - S3	O	-	-	--	-	-	-	-	-
V - S4	O	O	-	-	--	-	O	-	-
V - S5	O	-	-	-	-	--	O	-	O
V - S6	O	-	-	O	O	O	--	-	O
V - S7	O	-	-	-	-	-	-	--	-
V - S8	O	-	-	-	-	O	O	-	--

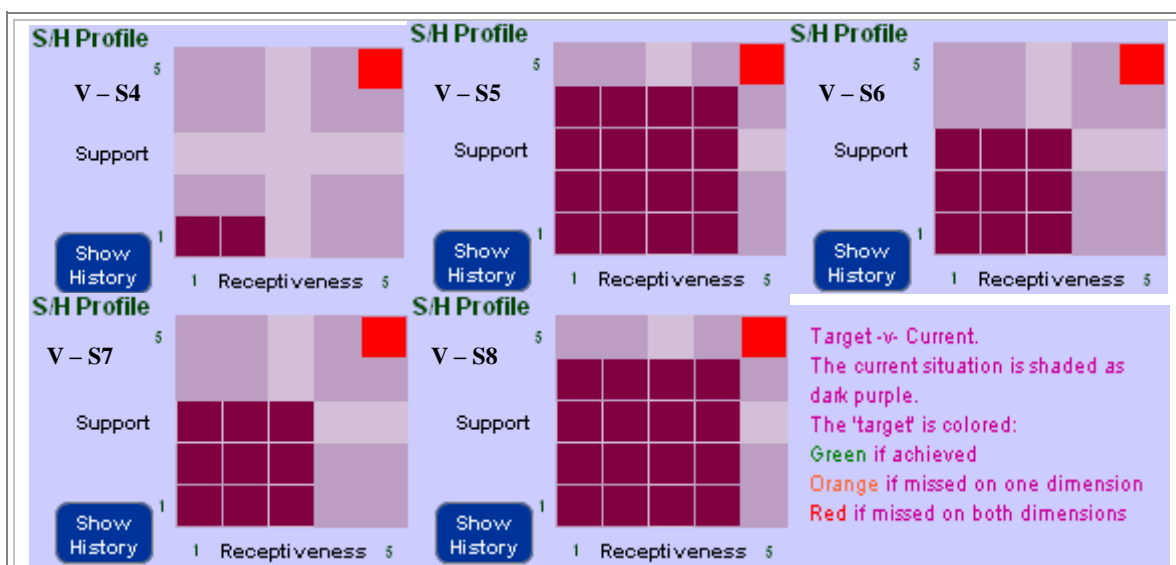
Existente (O) / Não existente (-)

Fonte: Elaboração própria

Este cenário manifesta-se igualmente nos quadros de receptividade e suporte (Figura 32) em que nenhum dos *stakeholders* atinge uma situação óptima, verificando-se que 4 dos 8 *stakeholders* entrevistados (V – S2; V – S4; V – S6 e V – S7) se posicionam de forma muito distante de níveis considerados colaborativos.

Figura 32 – Índices Comportamentais (Vizela)





Fonte: Stakeholder Circle

5.8 Sumário

O capítulo analisou individualmente cada um dos 6 casos de estudo visando o entendimento de *branding* dado pela gestão de cada território e a sua contraposição com a percepção por parte dos *stakeholders* e simultaneamente o âmbito da imagem territorial.

Igualmente o capítulo pretendeu explorar dimensões e perfis integrativos de cada um dos territórios em análise e diagnosticar, entre outros, níveis de envolvimento, interacção e suporte com vista a contribuir para a definição do estado da arte focal em cada um dos municípios estudados.

O município de Guimarães assume como estratégia de *branding* a agregação de uma dimensão inovadora e criativa à edificada marca de património cultural, donde se justificará o perfil de actores seleccionado e relativamente aos quais se destacaram elevados níveis de envolvimento que se apresentam, de resto em consonância com os resultados emanados relativamente à partilha da visão territorial e sentimento colaborativo na construção de *branding* vigente neste território.

No que respeita aos dados emanados no capítulo relativos ao município de Cascais demonstrou-se clara a orientação do território num binómio de turismo e cultura e da aceitação e partilha dos actores dessa orientação territorial. Destacaram-se os elevados níveis de auto-imagem, bem como, fortes níveis de proximidade, receptividade e suporte, acompanhados do sentimento colaborativo e práticas de co-autoria dos actores territoriais no processo de *branding*.

A análise de dados de Barcelos orientou a uma idealização territorial assente no conceito de *living* assumindo, contudo, a ainda não materialização dessa visão e denunciando carências de focalização estratégica de *branding* territorial, que se fez de resto sentir nos baixos níveis de auto-imagem do território por parte dos actores entrevistados. Simultaneamente, destacaram-se mais poucos níveis de poder e proximidade e dominaram sentimentos de carência relativos a abordagens mais colaborativas e integradoras dos *stakeholders* nos processos de gestão territorial, particularmente de *branding*.

No que respeita a Paços de Ferreira, assumido o *cluster* de mobiliário, confirmou-se a partilha e auto-imputação dos actores, e percepcionou-se o ambiente de *branding* destacado por elevados níveis de envolvimento e redes relacionais entre os actores. Emanou o sentimento positivo de imagem territorial, acompanhado de elevados níveis de receptividade e suporte.

Os dados emanados da análise de Ponte de Lima apontam a orientação turística deste território assente numa identidade de ambiente, património e ruralidade. Essa visão e, de resto, identidade instituída têm total correspondência com as percepções e concordância dos entrevistados que emanam posturas colaborativas e de auto-imputação e simultaneamente elevado envolvimento, proximidade, suporte e receptividade. Emanam ainda dos dados fortes e elevados níveis de auto-imagem e satisfação territorial.

Por seu lado, Vizela apresentou um posicionamento mais disperso que transpareceu igualmente nas percepções e depoimentos dos entrevistados que consubstanciam menores índices de imagem e satisfação territorial e denunciam a necessidade de abordagens mais integradoras e colaborativas. Esta realidade manifestou-se igualmente em baixos níveis inter-relacionais entre *stakeholders*, bem como de poder, proximidade, receptividade e suporte.

Situado o referencial individual de cada caso de estudo segue-se no próximo capítulo a reflexão e interpretação integrada dos territórios em estudo, bem como a aferição e análise dos factores impulsores de orientações colaborativas emanados em campo.

CAPÍTULO VI
ANÁLISE E DISCUSSÃO INTEGRADA DE
DADOS

6.1 Introdução

Uma vez efectuada a análise individual de cada caso de estudo e chegado ao panorama individual de cada território segue-se o presente capítulo com vista, por um lado, à análise comparativa dos diferentes territórios e, por outro, à análise dos factores emanados dos casos de estudo com potencial impulsor para a edificação colaborativa.

Neste contexto, analisam-se de forma integrada os dados imanados da análise individual dos casos de estudo com vista à comparação de percepções, perfis de *stakeholders* e de integração dos territórios em estudo.

Igualmente e no âmbito dos objectivos de investigação identificam-se factores impulsores de envolvimento (idealizados e/ou implementados) emanados como nucleares para orientações colaborativas de *branding* dos territórios em estudo.

6.2 Entendimento de *Branding* e Integração de *Stakeholders*

Os 6 territórios nacionais de média dimensão em estudo caracterizam-se por alguma heterogeneidade de perfis. Na tabela abaixo encontra-se um reporte com os principais dados que permitem uma compreensão dos seus perfis populacionais e educacionais, bem como, de índices de qualidade de vida, emprego e actividade empresarial.

Tabela 28 – Comparativo Sócio-Económico

	Barcelos	Cascais	Guimarães	P. Ferreira	P. Lima	Vizela
Population	-	-	-	-	-	-
Population, total (most recent projection)	124.498	186.947	162.618	55.985	44.618	24.274
0-14	17,50%	16,70%	16,80%	19,70%	16,00%	17,70%
15-24	13,90%	10,50%	13,80%	13,50%	13,40%	14,60%
25-64	56,70%	56,20%	57,60%	56,70%	53,20%	57,30%
65 +	11,90%	16,60%	11,80%	10,10%	17,50%	10,50%
Education						
Population with no formal education	14,10%	10,60%	13,80%	13,60%	16,70%	14,80%
Basic education level	70,20%	44,10%	67,50%	74,70%	69,70%	71,50%
Secondary education level	10,40%	21,90%	12,20%	7,60%	8,30%	9,50%
Post-secondary education level	5,20%	23,40%	6,60%	4,10%	5,40%	4,20%
Quality of life	-	-	-	-	-	-
Purchasing power per capita	67,1	157,1	77,5	62,9	58,4	69,3
Employment	-	-	-	-	-	-
Unemployment rate	4,60%	4,80%	9,20%	5,50%	5,30%	8,30%

Agriculture, forestry, hunting and fishing	1,40%	0,70%	0,60%	0,50%	7,00%	0,20%
Manufacturing	56,70%	10,80%	61,20%	66,80%	22,60%	73,70%
Construction and public Works	16,50%	12,10%	7,00%	4,00%	33,10%	4,30%
Employees in commerce, hotel and restaurant industry	14,90%	39,50%	17,30%	18,10%	20,20%	11,50%
Transport, storage and communication	1,10%	3,90%	1,60%	1,40%	2,10%	0,60%
Financial activities, real estate and services provided to companies	2,80%	14,50%	5,00%	3,70%	4,00%	2,60%
Public administration, health and others	6,20%	18,50%	6,50%	5,00%	9,20%	7,20%
Companies economic activity	-	-	-	-	-	-
Companies, total	4.326	11.408	6.572	1.884	1.173	836
Agriculture, forestry, hunting and fishing	1,90%	0,90%	0,70%	0,30%	3,80%	0,70%
Manufacturing	36,70%	5,30%	29,60%	35,70%	12,30%	38,20%
Production and distribution of electricity, gas and water	0,30%	0,10%	0,30%	0,10%	0,20%	0,50%
Construction and public Works	13,50%	10,30%	8,70%	5,10%	22,60%	7,80%
Commerce, hotel and restaurant industry	30,30%	40,30%	37,90%	37,00%	37,40%	35,00%
Transport, storage and communication	2,60%	4,30%	2,30%	2,90%	6,10%	1,30%
Financial activities, real estate and services to companies	10,60%	26,60%	14,60%	13,30%	10,80%	11,50%
Percentage of companies in public administration, health and others	4,00%	12,20%	5,80%	5,10%	5,60%	5,00%

Adaptado de: FACT_sheet.Municipalities Versão 1.0.0 - www.where-to-invest-in-portugal.com (InnovationPoint, 2009)

Os decisores políticos dos territórios em estudo revelam diferentes idealizações e direcções para as suas marcas territoriais e, por consequência, de orientações de desenvolvimento estratégico.

Destes 6 territórios de média dimensão, Barcelos e Vizela parecem entender o conceito de *living* como a proposição de *branding* e imagem a implementar ou solidificar.

Dos restantes 4, Ponte de Lima e Cascais assumem a sua orientação turística, Paços de Ferreira a prossecução de imagem de cluster do imobiliário e Guimarães intenta numa agregação de elementos de modernidade e extensão da sua imagem de marca.

Barcelos	<i>Um excelente lugar para viver. Para viver, para trabalhar e de lazer também.</i>
----------	---

B – E1

Cascais	<i>Tentamos que o nosso desenvolvimento turístico evolua ...em termos culturais.</i>
---------	--

C – E1

Guimarães	<i>Um concelho inovador, onde o património cultural e as actividades criativas se conjuguem...</i>
-----------	--

G – E1

Paços de Ferreira	<i>...apostar no sector do imobiliário</i>	<i>PF – E1</i>
Ponte de Lima	<i>O turismo é, sem dúvida, a grande aposta da nossa estratégia para o futuro.</i>	<i>PL – E1</i>
Vizela	<i>...qualidade de vida e a qualidade está intrinsecamente ligada à vida saudável dos cidadãos...</i>	<i>V – E1</i>

Existe uma total sintonia entre percepções e visões dos decisores políticos e principais *stakeholders* para os territórios de Barcelos, Cascais, Paços de Ferreira e Ponte de Lima. Por oposição o caso de Vizela espelha algum distanciamento de perspectivas e reconhecimentos estratégicos entre o Executivo e os actores entrevistados.

Já no caso de Guimarães, à parte da dimensão partilhada por todos relacionada ao turismo e património histórico e cultural, 7 dos 11 actores entrevistados manifestam a relevância de avançar numa orientação de maior agregação do *branding* do território à dimensão industrial do mesmo, como espelhado neste excerto:

(...) tendo em conta a região que é com muita indústria e que a indústria leva o nome de Guimarães para muita parte, para toda a parte do mundo, acho que se realmente a região pretender criar um marketing territorial da região de Guimarães, acho que deve ser em coordenação com a parte industrial, cultural e hoteleira, acho que tem que haver uma integração de todos para haver uma imagem única e forte.

G – S7

A selecção dos *stakeholders* identificados como mais relevantes por parte dos responsáveis políticos em função do posicionamento almejado para os respectivos territórios é, por si, um dado relevante para a compreensão do fenómeno em estudo.

Das 48 entrevistas efectuadas, 6 resultaram dos contactos com os responsáveis políticos de cada um dos territórios em estudo e as restantes 42 dos *stakeholders* identificados pelos responsáveis políticos como os mais relevantes para a edificação das suas visões e estratégias de *branding*.

Na Tabela 29, encontra-se a relação do número de actores identificados pelos responsáveis políticos e consequentemente entrevistados em cada um dos territórios em estudo.

Tabela 29 – Nº de *Stakeholders* Identificados

Barcelos	6
Cascais	5
Guimarães	11
Paços de Ferreira	5
Ponte de Lima	7
Vizela	8

Fonte: Elaboração própria

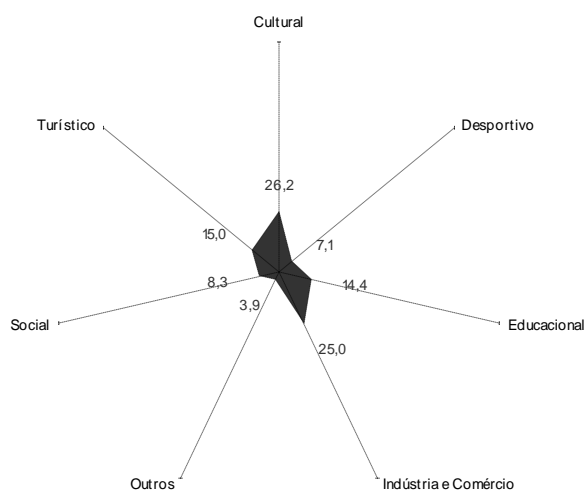
O número de actores identificados para entrevista, resultantes das determinações dos responsáveis políticos, em função da organização de cada Câmara Municipal e das estratégias do Executivo, é variável.

O território com a maior rede de actores considerados relevantes para integrar e participar nos processos de *branding* territorial é Guimarães, com um total de 11 *stakeholders* identificados. Cascais e Paços de Ferreira são os territórios que apresentam um leque mais reduzido de actores considerados neste tipo de processo, com 5 actores, respectivamente.

Por seu lado, a tipologia de actores considerados de maior relevância e a intercessão dessa identificação com os propósitos de *branding* e respectiva visão territorial identificada constitui-se como um dos primeiros passos a empreender para compreender a relação entre uma idealização territorial e a sua operacionalização.

A Figura 33 demonstra proporcionalmente as tipologias de instituições identificadas, pela globalidade dos responsáveis políticos dos territórios em estudo, como as mais fundamentais para a prossecução dos objectivos de *branding*.

Figura 33 – Tipologias de Actores



Fonte: Elaboração própria

Na globalidade, as categorias com mais peso foram as instituições culturais (26,2%) seguidas das do sector da indústria e do comércio (25%), turismo (15%), educativas (14,4%), sociais (8,3%), desportivas (7,1%) e outras (3,9%).

Numa análise mais comparativa, o composto destes grupos prioritários de *Stakeholders* demonstra-se bastante heterogéneo de território para território (Tabela 30), o que é justificado, naturalmente, pelos respectivos e diferentes objectivos e orientações de *branding*, bem como, pela própria noção de abrangência do trabalho de *branding* no território.

Tabela 30 – Tipologias de Actores por Território

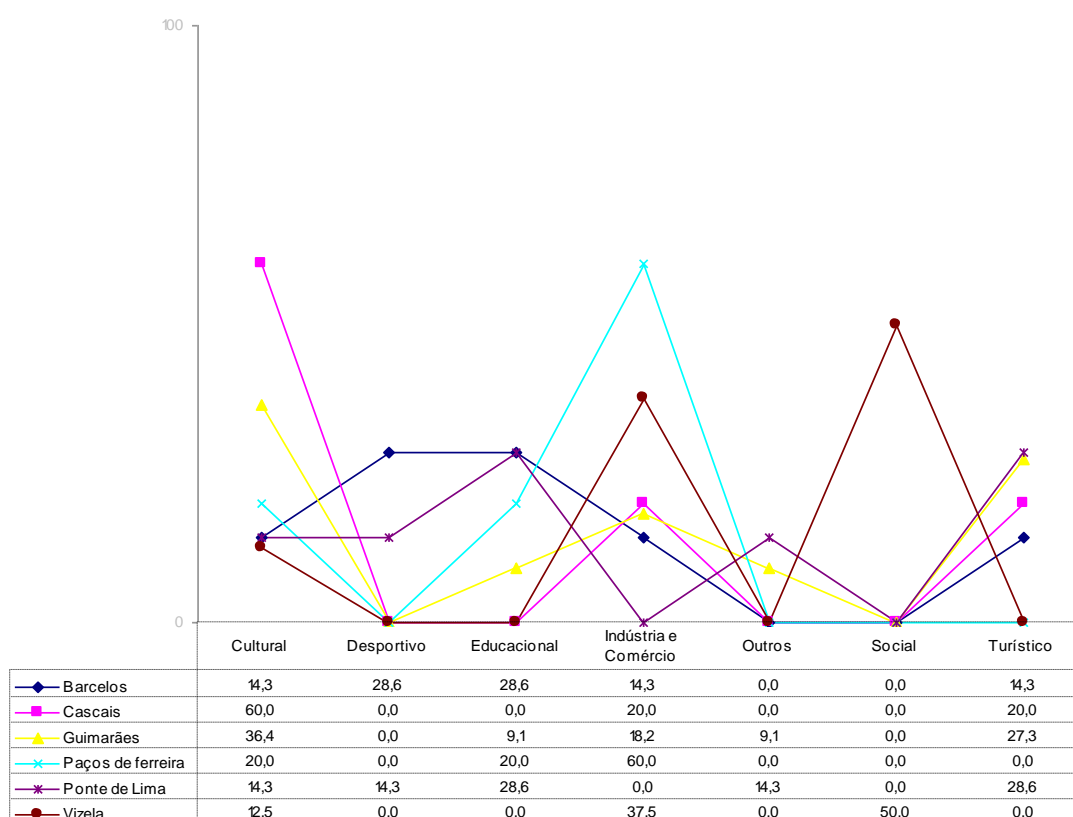
	Barcelos	Cascais	Guimarães	Paços de Ferreira	Ponte de Lima	Vizela
Cultural	O	O	O	O	O	O
Desportivo	O	-	-	-	O	-
Educacional	O	-	O	O	O	-
Indústria e Comércio	O	O	O	O	-	O
Outros	-	-	O	-	O	-
Social	-	-	-	-	-	O
Turístico	O	O	O	-	O	-

Fonte: Elaboração própria

Os territórios que identificam mixes de *stakeholders* mais diversificados são Barcelos, Guimarães e Ponte de Lima, sendo os restantes restringidos a um menor espectro de tipologias de actores reconhecidos como fundamentais para a marca territorial.

Na Figura 34 encontra-se o peso relativo de cada tipologia de actor identificada para entrevista por território estudado:

Figura 34 – Relação Proporcional de Actores



Fonte: Elaboração própria

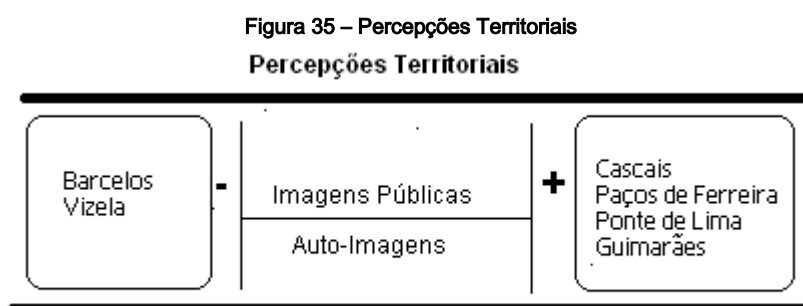
Os actores culturais são transversais a todos os territórios, com especial peso relativo nos concelhos de Cascais (60%) e Guimarães (36,4%), reflectindo consequencialmente a expressão e o entendimento da dimensão cultural na gestão e desenvolvimento de *branding* desses territórios.

Por oposição actores de carácter social são apenas mencionados por um dos territórios em estudo – Vizela – constituindo-se como 50% do universo de *stakeholders* entrevistados, o que poderá ser justificado pela visão do Executivo para o território.

Se atendermos às dinâmicas próprias de cada território e ao peso de algumas instituições no seu seio parece poder aceitar-se como equilibrada as tipologias de actores escolhidas por cada território, em função das suas estratégias de *branding*.

No âmbito mais concreto da presente investigação e no que respeita às percepções territoriais por parte dos *stakeholders* verificam-se, por parte dos entrevistados, posições muito determinadas e fortes.

As percepções tendem a ser classificadas como boas ou más e, globalmente de forma semelhante por todos os entrevistados por território o que permite deixar claro para efeitos de classificação neste trabalho quais os territórios genericamente associados a percepções e avaliações positivas e aqueles cujos actores consideram possuir uma imagem menos favorável.



Fonte: Elaboração própria

Os índices de melhor auto-imagem e declaração de imagem pública verificam-se em Cascais, Paços de Ferreira, Ponte de Lima e Guimarães.

Nestes territórios, as percepções relativamente ao território são concretas e favoráveis, por oposição, às características dos depoimentos obtidos em Vizela e Barcelos.

Decompondo as dimensões de imagem existe uma relação directa entre imagem pública e auto-imagem no sentido em que os territórios com percepção pelos entrevistados de imagens públicas menos favoráveis fazem-se acompanhar de imagens internas igualmente negativas, não havendo qualquer caso em estudo onde se verificasse uma discrepância entre imagem pública e auto-imagem.

Particularizam-se na Tabela 31 os principais núcleos de identidade reflectidos pelos testemunhos dos *stakeholders*.

Tabela 31 – Núcleos de Identidade e Desenvolvimento

Barcelos	Galo de Barcelos
Cascais	Cultura; turismo; prestígio
Guimarães	Berço da nação; indústria; turismo
Paços de Ferreira	Indústria do móvel
Ponte de Lima	Património; ruralidade; ambiente; turismo
Vizela	Indústria têxtil

Fonte: Elaboração própria

Perscrutando as dimensões dessas imagens é possível decompô-las em dimensões de identidade territorial como se sintetiza de seguida na Tabela 32:

Tabela 32 – Dimensões de Identidade

	Tangível	Intangível
Barcelos	O	O
Cascais	O	O
Guimarães	O	O
Paços de Ferreira	O	-
Ponte de Lima	O	O
Vizela	O	-

Fonte: Elaboração própria

Por excepção de Paços de Ferreira e Vizela, cujos núcleos de identidade é a actividade industrial per si, os restantes territórios tendem a agregar interpretações mais simbólicas e emocionais às suas identidades territoriais.

Sobre o entendimento que os Executivos têm sobre as funções e potencialidades do *marketing* e do *branding* para o seu território, os dados do estudo revelam, uma tendência de relegação do *marketing* e do *branding* para funções eminentemente promocionais.

Assim, parecem menos exploradas perspectivas mais profundas sobre outras dimensões de actuação de *marketing* e *branding*, nomeadamente outras variáveis de *marketing-mix* consideradas integrantes de uma gestão de *marketing* do território nomeadamente pessoas, evidências físicas e processos.

Sistematizam-se alguns exemplos de depoimentos sobre enfoque na promoção quando questionados acerca das possíveis funções do *marketing* e do *branding* para a materialização da visão para o território:

Uma imagem.

G – E1

..

O marketing teria uma função que seria, primeiro dar visibilidade ao potencial, digamos assim, ao potencial que a cidade tem.

B – E1

..

...no marketing que se faz, mais vocacionado, para o turismo de qualidade que Cascais tem. O que é que divulga, os eventos os hotéis. O golfe o mar, a temperatura, a proximidade de Lisboa, através dos suportes mais desvairados que possa imaginar, como por exemplo, pintura, nos táxis de Londres.

C – E1

No que respeita à integração de *stakeholders* e, particularmente, à classificação quadripartida, relativamente ao poder e proximidade e comportamentos de receptividade e suporte verificam-se as seguintes médias globais:

Tabela 33 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Médias Globais)

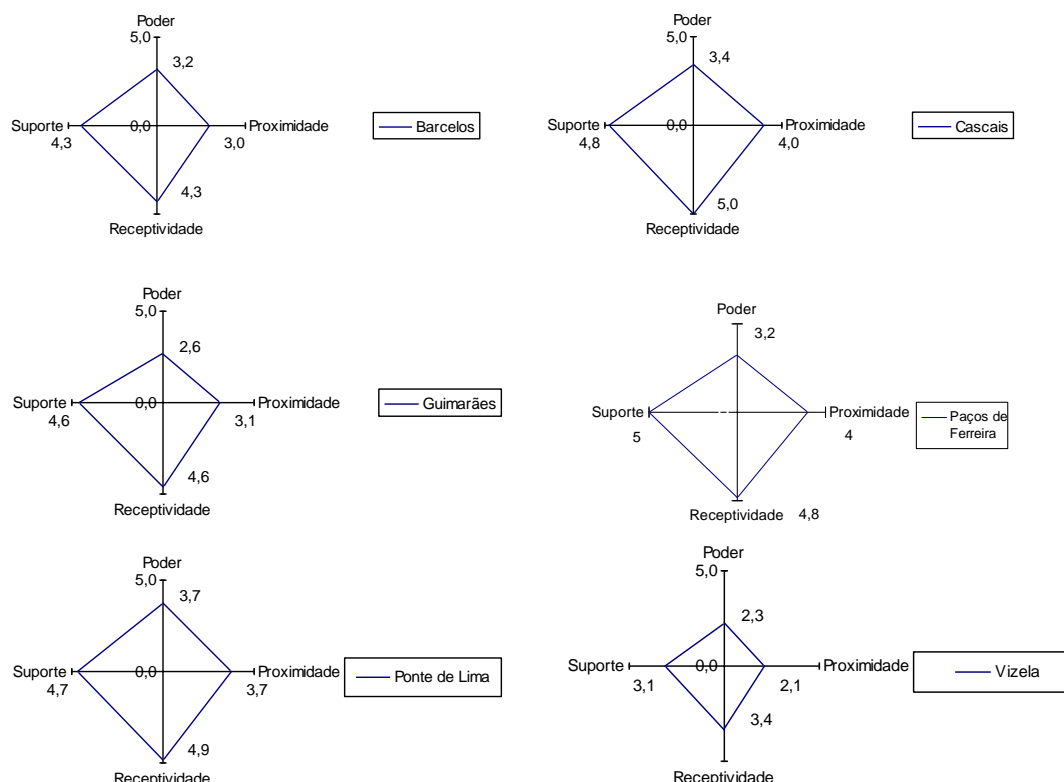
Dimensão	Média
Poder	3,0
Proximidade	3,2
Receptividade	4,5
Suporte	4,4
<i>Amplitude: Poder e Proximidade (0-4); Receptividade e suporte (0-5)</i>	

Adaptado de: Stakeholder Circle

Globalmente verificam-se níveis elevados em todas as dimensões, particularmente em receptividade e suporte.

Não obstante, dissecam-se essas médias por território para um entendimento das suas diversidades. Tal está representado na Figura 36:

Figura 36 – Poder, Proximidade, Receptividade e Suporte (Médias por Território)



Adaptado de: Stakeholder Circle

Os níveis médios mais baixos de receptividade e suporte encontram-se nos territórios de Barcelos e Vizela. Com médias de 3,4 para receptividade em Vizela e 4,3 em Barcelos estes dados distanciam-se dos dados de Cascais onde se atinge a média máxima (5).

Igualmente em suporte, os territórios de Barcelos e Vizela têm as médias mais baixas com 4,3 e 3,1 respectivamente.

Analisando a performance de todos os territórios em relação às 4 dimensões verifica-se que Vizela apresenta as médias mais baixas.

No que respeita à importância atribuída à integração de *stakeholders* e actuação em rede, os Executivos entrevistados ressaltam a sua importância.

São de todo determinantes em tudo aqui, nós somos obrigados a trabalhar em rede.

C – E1

Os fenómenos de rede são indispensáveis se pretendermos alcançar o desenvolvimento e a

promoção do território.

G – E1

..

A cooperação em rede institucional não é difícil, e tem sido prática...

PF – E1

..

Sim, considero que devem ser envolvidos, escutados, deve tentar-se trabalhar com eles, porque sem a sensibilidade deles não conseguiremos atingir os objectivos.

PL – E1

Uma posição mais relativa é manifestada por um território o que permite considerar, com base em outras dimensões de resultados já discutidos que os resultados de territórios com menor cultura colaborativa podem advir, pelo menos parcialmente, da própria orientação e tipologia de liderança territorial.

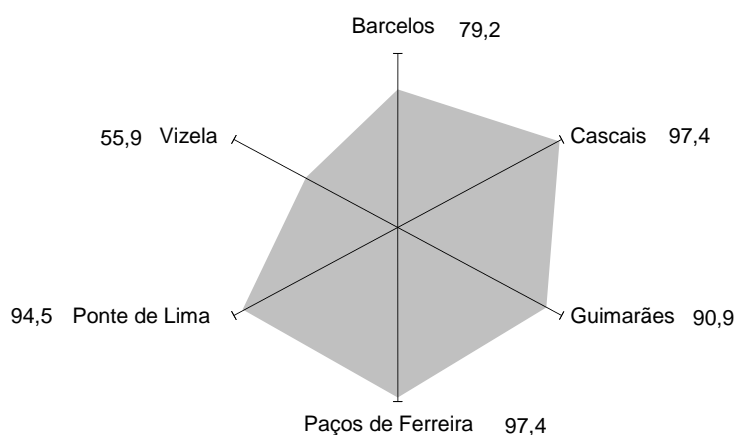
...não estamos a falar em rede, as pessoas associarem-se é um bocado difícil....A Câmara é promotora de tudo. (...) Eu gosto de funcionar ao contrário, eu gosto que as pessoas venham à Câmara e digam o que querem e nós fazemos a papinha toda.

V – E1

No que respeita aos níveis de envolvimento dos entrevistados dos diferentes territórios verifica-se que os territórios com níveis mais negativos de imagem são igualmente aqueles em que se verifica um menor nível de envolvimento por parte das instituições entrevistadas.

A figura abaixo representa, por território, as médias dos níveis de envolvimento dos *stakeholders* entrevistados no processo de *branding*.

Figura 37 – Envolvimento (Médias por Território)



Adaptado de: Stakeholder Circle

A média global de envolvimento dos *stakeholders* de todos os territórios é de 84,7%, verificando-se que Cascais e Paços de Ferreira são os territórios que denunciam maiores níveis de envolvimento com 97,4%, respectivamente.

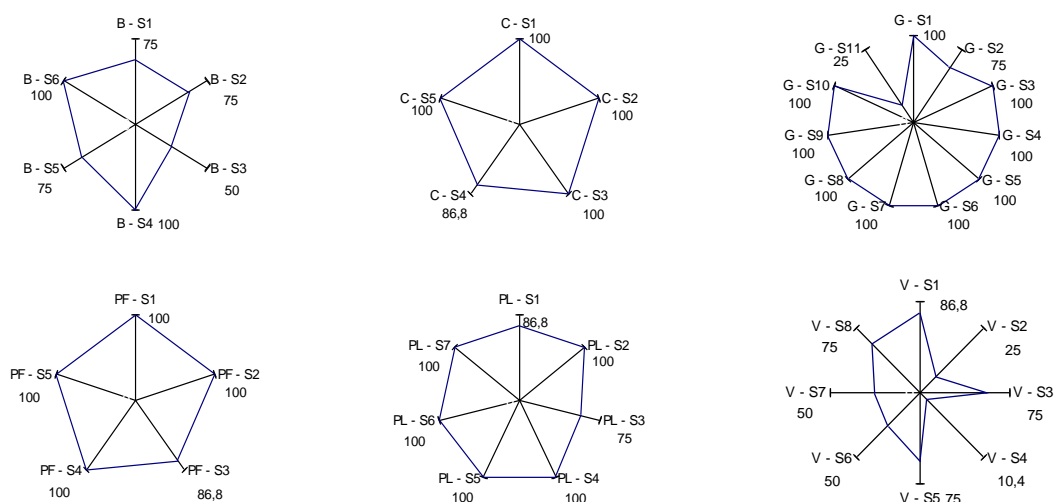
Com média de envolvimento abaixo de 90% situam-se os territórios de Barcelos, com 79,2% e Vizela, com 55,9%, tornando clara uma discrepância entre os níveis de envolvimento destes com os restantes territórios.

Ainda que não empreendendo atitudes opostas, os *stakeholders* destes territórios parecem posicionar-se de forma mais reactiva e distante relativamente à marca.

Justificações para tal parecem residir isolada ou conjuntamente nas características das próprias instituições, em descontentamento relativamente à identidade e imagem territorial e falta de identificação de visão, investimento e liderança relativamente a esta matéria.

Analisam-se na figura abaixo os índices de envolvimento por stakeholder entrevistado e por território:

Figura 38 – Envolvimento (Dados por *Stakeholder* e Território)



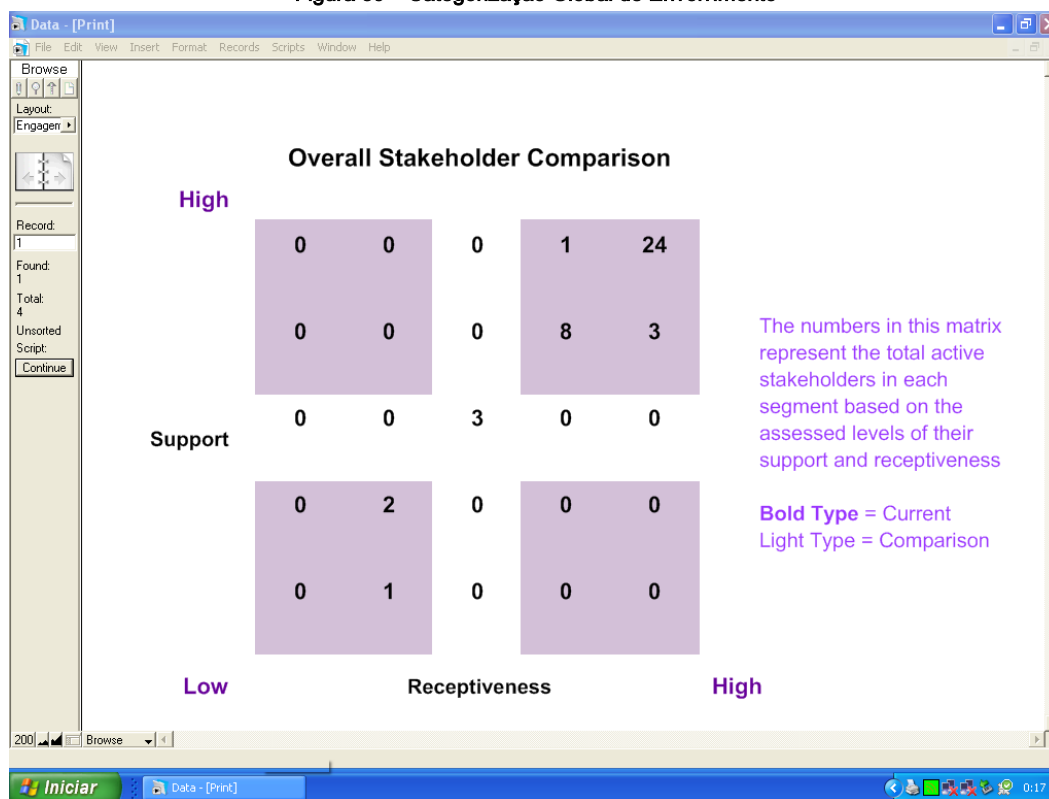
Adaptado de: Stakeholder Circle

Os territórios de Cascais, Paços de Ferreira, apresentam níveis de envolvimento por *stakeholder* muito consistentes e homogéneos apresentando a globalidade dos *stakeholders* com os índices máximos e como excepção apenas um stakeholder por território com índices de 86,8%.

Apesar dos globais valores elevados de Guimarães destaca-se um stakeholder (G – S11) com um índice particularmente baixo (25%). Esse índice está igualmente presente em um *stakeholder* Vizelense (V – S2), território onde o valor mais baixo se manifesta com um stakeholder (V – S4) nos 10,4%.

A matriz presente na Figura 39, resultante do tratamento de dados no Software *Stakeholder Circle*, classifica os *stakeholders* entrevistados de todos os territórios em análise em função da sua actual postura de receptividade e suporte aos decisores e actividade das respectivas marcas territoriais.

Figura 39 – Categorização Global de Envolvimento



Fonte: Stakeholder Circle

Os níveis gerais de suporte e receptividade são bastante elevados representando que os actores colocados no quadrante superior direito se caracterizam por apoio e advocacia (suporte) e desejo e empenho no acolhimento e busca de informação (receptividade) sobre os assuntos relacionados com o *branding* territorial.

Dos 42 *Stakeholders* entrevistados, 36 classificam-se nesse quadrante.

Dos restantes, 3 dos entrevistados classificam-se no espectro oposto e outros 3 na dimensão de maior neutralidade (barra branca).

5 dos 6 actores classificados nestes espectros mais baixos são de territórios classificados com menores índices de imagem e envolvimento (Barcelos e Ponte de Lima).

Por oposição, Vizela não tem qualquer actor classificado dentro dos 24 que representam maior suporte e receptividade e Barcelos apenas possui neste espectro, 2. Já os territórios de Cascais, Paços de Ferreira e Ponte de Lima situam a maior parte dos seus actores nesse espectro.

No que respeita às dinâmicas relacionais entre *stakeholders* e como foi possível verificar através das tabelas por território, as dinâmicas são bastante heterogéneas de território para território.

Genericamente verifica-se nos territórios com maior nível de envolvimento (Cascais, Guimarães, Paços de Ferreira e Ponte de Lima) uma substancial maior dinâmica relacional entre os *stakeholders*.

6.3 Factores Impulsores

Da análise dos 6 casos de estudo e correspondentes entrevistas e dados secundários emergiram um conjunto de factores impulsores de envolvimento identificados como relevantes para a edificação de marcas colaborativas (Tabela 34).

Esses factores foram organizados em 2 grupos – Um mais estruturante relacionado com a organização para a marca colaborativa e um outro mais directamente relacionado à gestão de *stakeholders*.

A totalidade dos factores impulsores de envolvimento emanaram como existentes e/ou idealizados por parte dos entrevistados e encontram-se na tabela seguinte, agrupados em 8 dimensões sendo posteriormente detalhados, comentados e contextualizados com exemplos de citações que os suportam.

Tabela 34 – Taxonomia – Factores Impulsores

		Barcelos	Cascals	Guimarães	Paços de Ferreira	Ponte de Lima	Vizela
Organização para a Marca Colaborativa							
Orientação de Branding	Visão e posicionamento	O	O	O	O	O	O
	Potenciação funcional e simbólica da identidade	O	O	O	O	O	-
	Horizonte e consistência temporal	O	O	O	O	O	O
Agremiação	Envolvimento político	O	O	O	O	O	O
	Conciliação técnico/política	O	O	O	-	O	-
	Parataxe camarária	O	O	O	O	O	O
	Estrutura multidisciplinar	O	O	O	O	O	O
	Colaborações externas	O	O	O	O	O	O
Gestão de Stakeholders							
Pressupostos Agregadores	Postura consultiva	O	O	O	O	O	O
	Vinculação territorial emocional	O	O	O	O	O	O
	Cidadania	O	O	O	O	O	-
	Cultura participativa	O	O	O	O	O	O
	Proximidade	O	O	O	O	O	O
	Retorno	O	O	O	O	O	O
Valorização Individual	Legitimação de actores	O	O	O	O	O	O
	Potenciação de auto-imagem	O	O	O	O	O	O
	Auto-imputação	O	O	O	O	O	O
Práticas Relacionais	Mediação e alinhamento	O	O	O	O	O	O
	Alimentação de benefícios comuns	O	O	O	O	O	O
	Criação de dinâmicas push e pull	O	O	O	O	O	O
	Dinamização colectiva	O	O	O	O	O	O
	Mecanismos de cooperação	O	O	O	O	O	O
Liderança	Auto-envolvimento	O	O	O	O	O	O
	Diplomacia	O	O	O	-	O	O
	Capacidade de auscultação	O	O	O	O	O	O
	Capacidade de mobilização	O	O	O	O	O	O
	Empowerment	O	O	O	O	O	O
	Mediação	O	O	O	O	O	O
Materialização de Referenciais	<i>Benchmarking</i> /Boas práticas	O	O	O	O	O	O
	Figuração (Actores-piloto)	O	O	O	O	O	O
	Códigos de conduta	O	-	-	O	-	-
Praxe Comunicativa	Retórica territorial	O	O	O	O	O	-
	Dinâmica informativa	O	O	O	O	O	O
	Meios de proximidade	O	O	O	O	O	O

Mencionado (O) / Não mencionado (-)

Fonte: Elaboração própria

6.3.1 Organização para a Marca Colaborativa

Uma orientação colaborativa para a marca territorial terá de ter como base um conjunto de factores estruturantes mais genericamente relacionados com a estratégia e organização do trabalho de *branding*.

Os dados relevam que estes se constituem como os alicerces para a promoção e credibilização da intenção estratégica e colaborativa do processo junto dos *stakeholders*.

6.3.1.1 Orientação de *Branding*

Ressalta dos depoimentos dos entrevistados uma dimensão estruturante que se relaciona com pressupostos relativos à orientação e gestão estratégica da marca como dimensão edificante de todo um processo colaborativo.

Os três factores emanados desta dimensão e respectivas ocorrências encontram-se abaixo:

Tabela 35 – Taxonomia – Orientação de *Branding*

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Visão e posicionamento	N	N	N	N	N	N
	4	5	10	5	6	5
Potenciação funcional e simbólica da identidade	N	N	N	N	N	N
	5	4	11	2	3	0
Horizonte e consistência temporal	N	N	N	N	N	N
	5	5	10	4	6	8

Fonte: Elaboração própria

A abordagem dos actores é feita em alinhamento com as suas interpretações territoriais e é sintetizada abaixo.

Tabela 36 – Sinóptico – Orientação de *Branding*

Visão e posicionamento	<p>Barcelos / Vizela</p> <p>- Acusam-se perspectivas mais operacionais e dispersas do território e carências a este nível surgem apontadas como relevantes e urgentes a serem colmatadas.</p> <p>Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima</p> <p>- São identificados como aspectos importantes e reconhecidamente marcantes da forma de actuar destes territórios.</p>
Potenciação funcional e	<p>Barcelos</p> <p>- Denunciada maior necessidade de exploração dos tangíveis e intangíveis territoriais.</p>

simbólica da identidade	Cascais / Guimarães / Ponte de Lima - Forte edificação e reconhecimento positivo do sentimento e trabalho de <i>branding</i> no espectro simbólico destes territórios. Paços de Ferreira - A dimensão funcional da identidade emerge como única e suficiente dimensão a explorar pelo <i>branding</i> . Vizela - Dicotomia não abordada pelos entrevistados.
Horizonte e consistência temporal	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Aspecto emanado como crucial para o desenvolvimento, credibilização e envolvimento dos <i>stakeholders</i> neste tipo de processo.

Fonte: Elaboração própria

Em todos os territórios analisados a relevância de uma visão e posicionamento ressalva, através da sua sinalização espontânea por parte da esmagadora maioria de entrevistados, como factor nuclear para a edificação de uma estratégia de *branding*.

Nos casos de Cascais e Paços de Ferreira todos os *stakeholders* entrevistados (5 por território) fazem referência a este aspecto.

Qualitativamente as entrevistas espelham uma relação directa entre a existência dessa visão e posicionamento e os índices de percepção dos *stakeholders* relativamente ao território e à sua marca. A percepção de uma visão e posicionamento territorial parece credibilizar o processo de *branding* e motivar a participação dos actores.

Neste sentido, os territórios com auto-imagens mais favoráveis e processos mais colaborativos evocam espontaneamente percepções de posicionamentos e visões estratégicas consolidadas e sentem-nas como cruciais para o sucesso territorial. Um testemunho relativo ao caso de Guimarães é disso emblemático.

Guimarães foi capaz de colocar em nós, no consumidor, uma imagem bem definida, que é o problema da maior parte das cidades e da maior parte dos destinos que é, ao não especializarem querem mostrar que têm tudo, têm gastronomia, têm vinhos, têm património, têm indústrias têm não sei o quê e portanto nós ficamos com uma baralhada de ideias e não conseguimos identificar uma como âncora.

G – S1

Também o caso de Cascais é disso simbólico:

É muito estratégica e é muito importante nunca adormecer em cima do sucesso alcançado.

C – S2

Por outro lado, territórios com menores índices de satisfação por parte dos *stakeholders* e com culturas de *branding* menos colaborativas como Barcelos e Vizela, não transparecendo esta existência apontam-na como relevante no sentido de potenciar o trabalho de *branding*:

(...) temos que ter visão. Se não tivermos essa visão vamos por água abaixo.

V – S3

..

É importante conhecer muito bem as marcas do território que se preconizam em uma ou duas marcas mais fortes, no fundo reunir tudo isto e dar a visão, a visão de um futuro.

B – S6

..

(...) um plano sustentado com uma visão ancorada na participação.

B – S2

Simultaneamente e neste espectro surge identificada a relevância de agregar ao trabalho de *branding* e à dimensão funcional do território uma dimensão simbólica. Tendencialmente os *stakeholders* transparecem a importância mais intangível e simbólica dos seus territórios e consequentemente do papel do *branding* nessa construção para se sentirem agregados aos seus territórios. Um dos entrevistados materializa essa ideia da seguinte forma:

Há uma grande distinção (...) entre aquilo que é a realidade e aquilo que é a mística. Acho que o grande segredo é conseguir conjugar as duas coisas (...) a criação de uma marca pressupõe irrepetibilidade...

C – S5

Em Barcelos, 5 dos 6 *stakeholders* entrevistados denunciam a relevância de um maior aproveitamento do principal elemento icónico do território – o Galo de Barcelos – e da sua alavancagem a uma dimensão mais simbólica e intangível da cidade que favoreça o orgulho e sentimento de auto-pertença.

Por outro lado, os casos de Ponte de Lima e Guimarães são emblemáticos na forma como a dimensão simbólica, nos casos de tradição e história, potenciam a forma positiva como as pessoas sentem e transmitem os seus territórios.

Sob os ícones de “*A Vila Mais Antiga de Portugal*” e o “*Berço da Nação*” agrega-se assim identidade e orgulho.

Um outro aspecto que emana fortemente dos casos de estudo prende-se com a relevância de horizonte e consistência temporal nos trabalhos de *branding*.

Tal como exemplificado abaixo os *stakeholders* salientam a imprescindibilidade de entender o trabalho de *branding* num espectro temporal alargado e realçam os condicionalismos dos próprios ciclos eleitorais neste tipo de processos.

Conscientes do tempo que é necessário para planear, implementar e retro-alimentar uma estratégia de *branding* até que esta se capitalize em termos de imagem territorial e dê o seu retorno a favor do desenvolvimento territorial os *stakeholders* manifestam-se com relevância sobre o horizonte e consistência temporal.

Prevalece a necessidade destes sentirem essa consistência para conduzirem esforços nessa colaboração.

Neste âmbito, são os territórios com médias de envolvimento dos *stakeholders* situadas acima dos 90% e com imagens mais positivas que simultaneamente emanam construções mais estratégicas e consistentes do ponto de vista temporal e de orientação, favorecendo assim o envolvimento.

(...) é uma coisa que demora muito tempo a ser posta em prática, e quando as pessoas referem a qualidade do trabalho que foi feito não podem nunca esquecer-se que estão ali muitos anos.

G – S5

Por oposição, territórios com menores índices motivacionais e de envolvimento denunciam o horizonte temporal e consistência como obstáculos ao processo.

O problema é que nem sempre há tempo para que essa pessoa ou esse grupo tenha uma visão local das coisas, pode ter uma visão global fabulosa, mas depois não tem tempo, não tem tempo por causa desta pressão porque não há um compromisso de continuidade. Uma estratégia tem que ter durabilidade, tem que ter um plano e, como tal, tem que ser organizado acreditando que vai chegar ao final desse plano. Agora se eu corro o risco dela parar a meio

B – S3

..

Dar tempo para que se crie uma estratégia e depois haja um compromisso de continuidade (...) as pessoas pensam muito no que é que é para amanhã, e depois como a forma se vai reagindo, ao que vai acontecendo, as pessoas vão ponderando os dias seguintes, e faz-se isso durante quatro anos (...) quando se pensa a longo prazo, ou se faz uma estratégia a médio longo prazo, eu posso envolver os agentes todos nela, não é? E todos obrigatoriamente tem que conhecer o projecto, E então é possível nós, daqui a 6, 7, 8 anos, termos resultados que satisfazem o objectivo inicial, quando nós fazemos para amanhã eu não tenho tempo de reunir os agentes todos, eu não tenho tempo de pensar muito mais, eu não tenho tempo de fazer de facto uma planificação.

	<i>B - S4</i>
..	
(...) a delinear onde queremos que Vizela esteja daqui a 5 / 10 anos...	
	<i>V - S6</i>
..	
E depois quando às vezes os líderes podiam dar consistência e ter continuidade, muitas vezes depois, entra-se numa série de subdivisão...	
	<i>V - S2</i>

6.3.1.2 Agremiação

Salvaguardados os factores impulsores relacionados com a orientação de *branding*, a agremiação emana como outra dimensão nuclear para a organização de marcas colaborativas.

Neste contexto, diagnosticam-se as formas e características identificadas para a organização dos trabalhos de *branding*, de forma a promover o envolvimento dos *stakeholders* e que podem ser agrupadas nos 5 factores descritos na Tabela 37:

Tabela 37 – Taxonomia – Agremiação

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Envolvimento político	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Conciliação técnico/política	N	N	N	N	N	N
	3	1	1	0	1	0
Parataxe camarária	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	7
Estrutura multidisciplinar	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Colaborações externas	N	N	N	N	N	N
	4	2	7	3	3	2

Fonte: Elaboração própria

A síntese acerca da forma como os entrevistados de cada território se posicionam relativamente a esses factores encontra-se abaixo:

Tabela 38 – Sinóptico – Agremiação

Envolvimento político	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Emana como factor nuclear para o impulsionamento e gestão deste tipo de projectos.
Conciliação técnico/política	Barcelos / Cascais / Guimarães / Ponte de Lima - Apontada a relevância desta complementaridade. Paços de Ferreira / Vizela - Factor não mencionado pelos entrevistados.
Parataxe camarária	Barcelos / Vizela - Denunciada carência a este nível com prejuízo para o desenvolvimento e maturidade da marca. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Tipo de organização de trabalho reconhecidamente implantada e com efeitos positivos manifestados pelos <i>stakeholders</i> .
Estrutura multidisciplinar	Barcelos - Apontada como relevante para coordenar e orientar os <i>stakeholders</i> neste tipo de processo. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Ressalta o papel impulsionador e organizativo destas Câmaras Municipais neste tipo de processo. Vizela - Denunciada maior necessidade formalização deste tipo de trabalho.
Colaborações externas	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Surge apontado como positivo para este tipo de processo.

Fonte: Elaboração própria

O envolvimento político emana em todos os entrevistados como factor dependente para a edificação de marcas colaborativas.

Visto como uma necessidade, é na realidade o envolvimento político que além do poder operacional que lhe é intrínseco tem a capacidade de dar dimensão aos aspectos considerados de interesse para o território e alavancar a agregação de *stakeholders*.

(...) o Ideal seria que não tivessem interferência do poder político mas uma coisa é certa, se não tiverem o poder político por trás também não se fazem.

G – S2

Emana de resto, uma relação directa entre o envolvimento político e as iniciativas e ritmo de *branding*. A título de exemplo, o caso de Paços de Ferreira:

Foi o Executivo com um conjunto pequeno de empresários, que avançou com a marca (...) o termo Capital do Móvel que é registado em nome da Câmara Municipal, a marca Capital do Móvel, e Paços de Ferreira Capital do Móvel, as duas no território europeu.

PF – E1

Não obstante o envolvimento político para impulsionar a orientação de *branding*, é salvaguardada a efectiva distinção entre as orientações estratégicas e a tecnicidade de implementação. Assim, emana dos *stakeholders* a necessidade de sentirem uma gestão técnica de *branding* na condução do processo.

A única gestão eficaz é a profissional, técnica mas não podemos deixar de ser políticos porque a estratégia da definição de um território implica opções que são políticas. Mas essas opções depois de tomadas tem que ser trabalhadas do ponto de vista técnico e o que se passa é que há uma confusão muito grande entre, definir a estratégia de um território; definir a estratégia de um território e a sua concretização o seu desenvolvimento e implementação.

G – S1

..

Eu nunca tive nada, e não tenho nada contra a questão do Executivo, agora o que eu penso que é fundamental é que para que as coisas funcionem pois o Executivo também não pode obrigatoriamente ocupar-se com tudo, e pode ter uma entidade, só que (...) grande parte do trabalho desta entidade, suponhamos exterior, depende da actividade política do Executivo, se o Executivo não quer, não quer!

B – S4

Ainda no âmbito da agremiação emana, por parte dos entrevistados, a importância da parataxe camarária, entendida enquanto suporte operacional e estratégico de todo o processo:

Se a Câmara não fizer esse papel de intermediário entre os diversos actores, eles continuam actuar isoladamente e portanto acho que a câmara tem aí um papel fundamental.

G – S2

..

É indiscutivelmente a autarquia, seja isto para onde for é valido para Barcelos ou em qualquer autarquia, é que tem o poder para decidir o que os outros não podem.

B – S2

..

A Câmara seria aqui a entidade a promover a concertação e funcionamento em rede, portanto uma dinâmica conjunta global.

B – E1

..

É sempre o município que intervém muito e o município é uma instituição credível...

PL – S7

..

(...) a Câmara está aplicada, está a fazer um trabalho muito bom

PL – S1

Ainda associada à organização dos trabalhos emana a imprescindibilidade de uma organização colaborativa e multidisciplinar que faça sentir o processo como integrador das diferentes vozes e

perspectivas territoriais. Os *stakeholders* destacam a relevância de fazer convergir, em torno da marca, uma participação multi-partida das diferentes dimensões territoriais.

(...) acho que está na altura de nós trazermos para, a discussão gente com capacidade de inovação, gente de outras linguagens, que não a nossa linguagem mobiliária, a nossa linguagem industrial...

PF – S4

..

Todas as entidades acabam por ser importantes para discutir o futuro dum concelho porque todos eles na sua área tem a sua opinião que deve ser respeitada e que nós devemos ouvir porque acho que devemos sempre cooperar sempre que seja possível, é evidente que se eu tenho um projecto numa determinada direcção não vou convidar pessoas que não tem nada haver agora se tiver a mínima relação com a direcção que devemos tomar, nós convidamos e temos que ouvir e temos que respeitar e devíamos tomar em conta ou pelo menos. Eu costumo dizer a gente espreme a laranja pronto e depois vai buscar o sumo e umas têm mais sumo que outras e por muito pouco que seja há sempre qualquer coisa que fica uma ideia interessante que poderá ser aproveitada porque não? Há muitos que não, são mais individualistas. É como tudo. Mas da nossa parte tentamos um jogo aberto e quando se mostra que é um jogo aberto estamos ali para é para cooperar e para com o objectivo que é o desenvolvimento de concelho pronto as pessoas acabam por colaborar e contribuir.

PF – S2

..

Trazendo-as à sua própria escala, eu gosto muito dos modelos nórdicos tripartidos que envolve os parceiros da actividade económica, os parceiros do conhecimento, portanto os parceiros das estruturas académico-científicas e certamente os actores da gestão de território as câmaras e portanto e acho importante convergir para soluções que resultam de parcerias tripartidas entre estes actores. É evidente que pode haver diferentes modelos e que lá fora a maior parte dos modelos de marketing territorial e dessas estruturas tendem ser estruturas que são mais do que uma cidade só, sobretudo em cidades pequenas, questões muito conhecidas daqueles modelos ingleses, daquelas antigas cidades industriais, tendem a ter modelos que envolvem quatro, cinco cidades e portanto, há ali botes que são sempre mais alargados mas que acabam por envolver sempre os três parceiros também.

G – S4

..

A autarquia que faz isto sozinha é autista e portanto se não se rodeia dos parceiros adequados, cai.

B – S2

..

Estamos num momento de mudança e é preciso entrar num novo paradigma isto só se faz com eles, não é? Com eles e eles são parte integrante e temos que nos sentar a uma mesa, portanto e todos a pensar vamos saber definir aquilo que é o melhor para a cidade.

B – E1

..

Acho que as coisas tem que estar todas interligadas, não podemos cada qual olhar para o nosso umbigo, e o crescimento de uma cidade é muito isso, um crescimento sustentável terá muito haver com a ligação que haja entre todas as instituições, se cada um de nós olhar por nós ou pela nossa instituição, não vamos a lado nenhum...

B – S1

.. Onde nós temos de facto capacidade de discussão é com a Associação dos Empresários, ou melhor, as duas, as três associações de empresários fundamentais (...) a dos pescadores, os hoteleiros e a Associação dos Empresários do Concelho de Cascais que é predominantemente uma associação de comerciantes, que mete toda a parte de restauração e toda a parte do comércio tradicional (...) actuamos em conjunto e descentralizamos...

C – E1

Alguns stakeholders formulam a figura de um grupo estratégico ou de trabalho.

(...) assumir um grupo estratégico, que é importante, pode corporizar, ou não, quer dizer, pode-lhes dar corpo, sei lá criar um conselho consultivo ou, seja, ou não, simplesmente identifica e vai gerindo as varias áreas de forma a evidenciar essas mesmas, o desporto, a cultura ...

PL – S7

Eu acho que eles podiam começar com grupos de trabalho direccionados para diversas áreas convidar as pessoas que eles achassem que poderiam trazer uma mais valia para para o projecto...

V – S6

Não há aqui uma estratégia global, não estão todos com uma dinâmica de caminhar para um objectivo. Muitas vezes até se consegue, porque eles conjugam-se, mas é por acaso.

Há um falhanço porque há muita gente a esforçar-se em muitas áreas mas cada um faz aqui mais ou menos o que venha à cabeça.

Era importante juntar um grupo estratégico que pensasse isto tudo, que fossem parceiros, portanto e dessem os seus contributos.

B – E1

Fóruns de participação (...) fomentaria a participação não centralizada, chamaria um conjunto significativo de actores e depois tentaria envolver as pessoas todas.

B – S5

A não contemplação dessa multidisciplinaridade potencia afastamento e hiatos relacionais que tendencialmente comprometem o processo.

Temos de fazer um trabalho de bottom up...

PL – S7

(...) senão lá está, estamos a fazer de cima para baixo e podem as pessoas fazer uma campanha de marketing com as melhores das intenções, com um grafismo mais apelativo, mas se não envolver a comunidade não vale a pena.

G – S8

Espírito de equipa...se fosse uma actuação autocrática...não se chegaria a lado nenhum.

C – S2

Mas acho que isso todas as pessoas poderiam colaborar e vir uma politica nesse sentido mas para

isso é preciso que as pessoas sejam também chamadas, porque nós podemos ter ideias e estar disponíveis, mas não vamos nós andar aqui (...)

B – S3

(...) quando nós começamos a construir o território de forma fechada e depois dizem “ah mas também o vamos convidar a si à posteriori”.

Não é a mesma coisa, como não é a mesma coisa as lacunas vão-se criando e vão ficando. O que tem acontecido nos últimos anos em toda a região é que primeiro vem as quezílias, os buracos e depois é que se vai tentar colmatar os problemas, está errado! Daí as dificuldades de marcas territoriais mais alargados para além do concelho.

B – S2

As práticas de integração mais multidisciplinares verificam-se sobretudo nos territórios de Cascais, Guimarães e Paços de Ferreira e Ponte de Lima onde a generalidade dos actores entrevistados reconhece um esforço de integração por parte do Executivo, sentindo que este os procura para que exerçam um papel consultivo no âmbito dos trabalhos que são desenvolvidos. Os dois exemplos seguintes são sintomáticos deste tipo de orientação:

É assim, normalmente a Câmara tem por iniciativa fazer algumas reuniões conjuntas, reuniões com agentes culturais, nomeadamente museus, Associação Martins Sarmento, Paços, associações culturais, aquelas mais credenciadas, o Cineclube, e portanto, há certas reuniões que a Câmara faz. Não estou a dizer que sejam muitas, mas faz algumas ao longo do ano e nessas reuniões, normalmente, ou somos consultados, ou somos informados, ou as duas coisas. Sobre, por exemplo a Capital Europeia da Cultura, já fizemos duas ou três reuniões dessas. Não tanto porque a iniciativa, evidentemente, que é da Câmara, mas talvez para saber o que é que a gente pensa, saber as nossas ideias, mais de um ponto de vista mais consultivo.

G – S9

(...) trabalhamos com as forças vivas do concelho integrando-as num projecto global e conseguindo que todos trabalhem em conjunto para atingir determinados objectivos...

C – S5

Já por oposição emanam em Vizela sentimentos mais críticos relativamente a uma menos vinculada política de integração multidisciplinar, como exemplificado no depoimento abaixo:

(...) dificilmente a gente nesse aspecto colabora, pode colaborar espontaneamente, eles é que tomam as decisões, por vezes quando nós somos chamados já está tudo consumado.

V – S1

Complementarmente a essa orientação multidisciplinar emanam depoimentos sobre a relevância de integração de colaborações externas.

(...) pessoas de fora porque acho, que nós não podemos pensar o futuro de uma terra sem envolver

também agentes exteriores, porque tem uma visão mais alargada...

PL – S7

..

Os territórios devem aprender com pessoas que estão de fora, pessoas que muitas atiram uma pedra para aquilo que são os pressupostos normais. Acho que Ponte de Lima devia ser pensada também sobre outras perspectivas também sobre outras cabeças ...

PL – S4

..

(...) temos conversado, temos conversado de foram, mais ou menos sistemática com algumas, com algumas, com gente de fora, e gente com origens profissionais e visões da vida diferentes.

PF – S4

6.3.2 Gestão de *Stakeholders*

Assegurados os pressupostos de organização para a marca colaborativa surge, dos dados, um outro conjunto de dimensões e factores, directamente relacionado com a gestão de *stakeholders*, relevantes para o paradigma de *branding* colaborativo.

6.3.2.1 Pressupostos Agregadores

Os pressupostos agregadores contemplam um conjunto de factores (Tabela 38) que emanam como basilares para uma motivação colaborativa.

Tabela 39 – Taxonomia – Pressupostos Agregadores

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Postura consultiva	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Vinculação territorial emocional	N	N	N	N	N	N
	4	5	9	5	6	5
Cidadania	N	N	N	N	N	N
	4	3	2	5	4	0
Cultura participativa	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Proximidade	N	N	N	N	N	N
	4	5	8	5	5	3
Retorno	N	N	N	N	N	N
	6	4	8	5	4	6

Fonte: Elaboração própria

A forma como cada território se posiciona relativamente a estes factores encontra-se abaixo:

Tabela 40 – Sinóptico – Pressupostos Agregadores

Postura consultiva	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Factor tido como crucial para promover envolvimento e participação.
Vinculação territorial emocional	Barcelos / Vizela - Factor não reconhecido como existente mas idealizado. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Prevalecem sentimentos de vinculação emocional.
Cidadania	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Factor apontado como relevante. Vizela - Factor não mencionado.
Cultura participativa	Barcelos / Vizela - É denunciada necessidade de uma mudança de paradigma. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Realçam práticas e sentimentos de participação dos <i>stakeholders</i> .
Proximidade	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Tido como relevante para o sentimento dos <i>stakeholders</i> .
Retorno	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Tido como relevante para o compromisso dos <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaboração própria

A necessidade e relevância dos actores se sentirem consultados e ouvidos é unânime por todos os territórios e entrevistados e alguns depoimentos nesse sentido são, de seguida, exemplificados:

O poder político devia sentar diversas personalidades de quadrantes políticos completamente diferentes, não interessa a política para nada, sentá-los e ouvi-los, ouvi-los independentemente da sua posição ...

G – S2

..

(...) considero que devem ser envolvidos, escutados, deve tentar-se trabalhar com eles, porque sem a sensibilidade deles não conseguiremos atingir os objectivos.

PL – E1

..

(...) ouvir as pessoas que efectivamente estão no terreno também para ajudar a criar projectos.

PL – S4

..

(...) o desenvolvimento de uma cidade acho que passa muito por auscultar os seus agentes...

B – S3

..

Eu não posso preparar uma campanha, uma estratégia sem sentir bater o coração das pessoas, sem perceber quando é que ele acelera quando é que ele desacelera, não faz sentido, e no entanto há gente que o faz por correspondência, não é? Portanto, é fundamental sentir este pulsar, é fundamental perceber isto.

B – S4

...

(...) auscultação, aconselhamento, uma abertura, para depois se poder planificar e se ouvir com calma e serenidade e não a força da crítica e das reivindicações, daquilo que se pretende fazer...

V – S2

A criação e exploração de vínculos emocionais com o território emanaram dos dados como factores com enorme potencial para a instituição de paradigmas colaborativos, na medida em que essa vinculação motiva comportamentos pró-activos e positivos.

(...) sentem (o território) como seu (...)

C – E1

..

Fazer perceber às pessoas o quanto estão ligadas à sua cidade e a todas estas vertentes do seu próprio concelho.

B – S4

..

(...) é importante vestir a camisola (...) sem a parte, a parte emocional não vale nada pode estragar tudo tem de ser a parte emocional e a parte económica...

PL – S2

Verificou-se, neste âmbito, uma relação directa entre os territórios mais colaborativos e este tipo de vinculação.

Do interior, eu acho que é as pessoas sentirem o amor à camisola e a defesa de Guimarães, de tudo isso, do futebol, enfim há uma série de coisas. Diz-se em Guimarães, que, ver se eu me lembro: “Eu sou, eu nasci, nasci no berço, sou, somos os únicos que nascemos no berço”, todos os outros nascem no hospital ou nascem na cama, nascer no berço só os Vimeirense, mesmo.

G – S8

..

Ponte de Lima veste muito a camisola...

PL – S2

..

(...) toda a gente ostenta a marca que é a Capital do Móvel, ou seja, há aqui uma grande mobilização à volta da marca.

PF – E1

..

(...) há de facto essa noção forte de imagem colectiva, que tem esta dimensão agregadora. O ser Capital do Móvel como é uma marca é um sinal distintivo e um bastão do concelho em prole de determinados objectivos estratégicos do mesmo ...

PF – S5

..

(...) um glamour, uma mística, que é transversal. Eu nasci aqui mesmo a olhar para o mar e uma coisa que eu notei a minha vida toda, é que, vá para onde for, e isto é importante na criação da tal marca, Cascais ou Estoril ou o que se queira chamar, vá para onde for, as pessoas, perguntam-me

desde pequenino, “de onde é que tu és?”, “sou de Cascais”, as pessoas, podem nunca ter vindo a Cascais, mas dizem “ah Cascais”. Não sabem, nunca viram mas a ideia de vir de Cascais é, a ideia de vir de um sítio muito bonito, muito interessante, muito apelativo.

C – S5

Por oposição, territórios menos colaborativos revelam um posicionamento menos favorável neste âmbito. Exemplifica-se um depoimento barcelense:

Olhe, uma coisa que me deixa triste é que a maior parte dos actores são muito críticos em relação a nossa cidade, e mesmo em termos externos não é? Acho que há as divergências internas de criticar quem é da oposição e quem é poder e dizer que está a fazer bem, mas acho que é um sentimento muito negativista da nossa Barcelos enquanto cidade. Tem um sentimento muito negativista daquilo que é seu e tem muito pouco amor próprio, aquilo que eu sinto, dizem-me que de certa forma é, a maior parte das cidades são assim aquilo que, não tenho muito essa ideia, e eu tenho como referencia a cidade de Guimarães nesse aspecto.

B – S3

Igualmente no âmbito dos pressupostos agregadores, o apelo e a exploração de cidadania surgem como relevantes.

A cidadania tem de ser puxada...

B – S1

..

Depois, isto passa, por um processo, um bocadinho mais, profundo, que é o conceito de cidadania, que as vezes, que se tem dissipado, acho que não é um problema, do concelho, é um problema, do país, a vontade de participação cívica, a vontade, a defesa, dos interesses, e a defesa, dos direitos, a vontade de quer discutir as questões...

PF – S4

A instituição de uma cultura participativa surge como primordial e elementar para este tipo de processo.

Envolver as pessoas nesse projecto estratégico (...) eles se sentirem parte integrante nos caminhos, nas decisões que são tomadas....
Chamá-los a tomar algumas decisões...

C – S2

..

(...) podem as pessoas fazer uma campanha de marketing com as melhores das intenções, com um grafismo mais apelativo, mas se não envolver a comunidade não vale a pena.

G – S8

..

Que todas as pessoas sentissem como algo delas, independente de depois poder dar bons ou maus resultados mas que as pessoas pudessem sentir que participaram. Só assim se constrói, a vir ao

encontro das pessoas.

B – S5

..

(...) se podermos dar as pessoas alguma participação, se calhar as pessoas vão estar mais atentas...portanto o parceiro importante que tem que estar colado ao desenvolvimento

B – S3

Sob este espectro, Barcelos e Vizela denunciam a necessidade de um caminho a percorrer.

O problema não está na parte deles, julgo eu, isto é uma auto-critica, acho que o problema está em nós. Nunca os chamamos à mesa. todos em pé de igualdade porque isto interessa a todos e portanto cada um dentro da sua responsabilidade. Isto é para todos. Alguém tem que decidir mas aqui contamos todos igual, naquilo que é pensar, definir o que é melhor..

B – E1

..

Somos espectadores e não actores...

V – S1

..

(...) penso que faltam projectos com objectivos perfeitamente definidos em que as pessoas se sintam parte deles

V – S6

Já os restantes territórios parecem ter esta cultura assegurada. O sucesso da recuperação do centro histórico de Guimarães e candidatura a Património da Humanidade é apontado como sendo disso exemplo por um dos entrevistados:

De namorar, conversar tentar explicar às pessoas. Não vamos dizer que foi um processo democrático, no sentido que perguntamos a toda a gente ou votamos, mas de facto integrámos a informação no processo.

G – S5

Através da análise dos dados torna-se, igualmente, claro que a proximidade entre os actores e o Executivo tem uma relação directa com o sucesso de uma marca assente no paradigma colaborativo.

Têm relações de amizade connosco (...) a conversa surge...

C – E1

São excelentes, naquelas que tem de ser ao nível da comunicação funcionam perfeitamente, naquelas que são ao nível do aconselhamento funcionam, melhor ainda, a título particular, a título oficial.

C – S5

(...) até hoje nunca houve nenhum motivo de quezília.

C – S4

..

Há uma boa interligação entre as partes.

C – S2

..

Muito informal, mas muito omnipresente. Desde que estou neste lugar que tenho uma relação muito forte com alguns elementos da vereação. Aqui temos uma relação quase diária. Acabamos por confluir para esse projecto que é um projecto efectivamente junto e obrigou a reflectir muito sobre algumas questões estratégicas para a cidade e acabei por estar dentro disso.

G – S4

Como último factor emergido na dimensão dos pressupostos agregadores surge o retorno. Este é visto como crucial e necessariamente explicito para o envolvimento.

(...) talvez aquilo que os executivos tenham que fazer, todos os executivos do nosso país, é dizer “há um momento no qual você dá e um momento no qual você recebe. Eu estou a pedir-lhe para também lhe dar. Responsabilizo-me” E tornar isso efectivo e cumprir.

O que acontece é que muitas vezes eles não registam isso na caderneta e depois na altura da divisão esquecem-se. E são em quase todo o nosso país.

B – S2

..

É preciso o sentar à mesa mas não basta. É quem pode sentar à mesa, que não seja só um debate de ideias, mas que no final se tire conclusões. Se for para sentar à mesa as várias forças do concelho numa tentativa de projectar e planear uma visão para o futuro do concelho e os autarcas, os responsáveis ao promover este debate, quiserem mesmo tirar ideias é uma coisa, agora se for só para promover para dizer que se faz não vale a pena.

B – S1

..

(...) também lhe respondermos depois aos efeitos dessas campanhas de marketing, porque se elas dão resultado nós sentimos, temos que ser nós a sentir, mais até do que propriamente a Câmara em si.

G – S9

..

É assim eu acredito que a atitude também tem de ser ganha, eu tenho de conseguir não é porque estamos em tempo de crise que eu vou ter com as pessoas numa atitude de ganha perde porque as pessoas vão ter que aceitar porque se não ainda vai ser pior, ou seja, eu como Executivo também tenho que perceber que tipo de ganho é que elas podem ter e envolvê-las nesse sentido obviamente que penso que ao fazer isso e aos actores que o ganha ganha é a coisa que melhor coisa que pode acontecer a qualquer pessoa que entra numa reunião vamos conseguir também conseguir do outro lado uma percepção e se calhar uma alteração de atitudes...

PL – S5

..

(...) porque se o município se afastar dos empresários ainda por cima aqueles que querem fazer coisas é meio caminho andado porque geralmente as pessoas que são empreendedoras tanto têm espírito empreendedor como não estão para insistir muito depois. Eu estou aqui a querer ajudar e

não me estão a ajudar a mim. Muda-se logo de rumo, portanto é importante o município tem um papel importante...

PL – S2

Portanto acho que a união é fundamental e Paços de Ferreira também tem uma coisa que também contribuiu ou está a contribuir para este sucesso da marca capital do móvel, é que os próprios empresários perceberam a importância e estamos unidos...

PF – S2

6.3.2.2 Valorização Individual

A necessidade de reconhecimento dos *stakeholders* e da validação e importância dos seus contributos emana como dimensão particularmente relevada pelos entrevistados. Associada a esta dimensão destacam-se os 3 factores presentes na tabela abaixo:

Tabela 41 – Taxonomia – Valorização Individual

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Legitimação de actores	N	N	N	N	N	N
	4	5	8	4	5	1
Potenciação de auto-imagem	N	N	N	N	N	N
	5	5	11	5	6	3
Auto-imputação	N	N	N	N	N	N
	4	4	7	4	6	3

Fonte: Elaboração própria

A Tabela 42 resume o posicionamento de cada território relativamente a estes factores:

Tabela 42– Sinóptico – Valorização Individual

Legitimação de actores	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Aspecto tido como relevante para motivar a colaboração e envolvimento.
Potenciação de auto-imagem	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Aspecto tido como relevante para motivar a colaboração e envolvimento.
Auto-imputação	Barcelos / Vizela - Emana uma postura menos consciente acerca da imputação individual dos entrevistados. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Ressaltam posturas de forte auto-responsabilização por parte dos entrevistados.

Fonte: Elaboração própria

O sentimento de legitimação de actores surge considerado nos depoimentos trespassando a necessidade dos entrevistados de processos de validação e credibilização que posicionem os seus comportamentos como agentes do território e da marca.

... Isso é possível pelo reconhecimento e confiança que têm no nosso trabalho...

PF – S2

..

A credibilidade do actor local a garantir aquilo que é o dia a dia da marca que é o comportamento das pessoas ao abrigo desse chapéu.

PF – E1

..

(...) ser chamados para dar o nosso parecer, antes de fazerem qualquer coisa, é um bom sinal (...) estes dois últimos anos foram de facto bastante importantes no apoio entre a Câmara e Associação. Começaram a criar-se condições para, de facto, isto funcionar bem. Já somos chamados a envolver em alguns dos projectos...

C – S1

..

Somos naturalmente reconhecidos, as pessoas perguntam-nos, participamos, não precisamos de nos pôr em bicos de pés (...) sentimo-nos ouvidos quando se fala de qualquer assunto envolvendo turismo, estratégias comerciais, o que quer que seja. Há sempre um membro da Associação que está presente quando não mesmo toda a Associação.

C – S2

..

(...) que é dada importância ao que têm para dizer...

PL – S4

..

Nós trabalhamos muito para ser reconhecidos, claro que depois disso é natural mas sim é óbvio, é mais que notório...

PL – S2

De forma a motivar esta orientação, demonstra-se necessário desenvolver comportamentos que permitam afagar os *stakeholders* e posicionar-lhes a importância do seu envolvimento para os projectos:

(...) motivá-los fazendo-lhes sentir que a sua participação e conhecimento são fundamentais para a prossecução de projectos e acções que visem a sustentabilidade e o desenvolvimento do concelho...

G – E1

..

(...) as próprias pessoas (...) ao sentirem-se diferentes exigem que se façam coisas com determinada qualidade.

C – S3

..

(...) dizer que os consideramos, que os consideramos peças-chave e fundamentais numa estratégia. Numa estratégia nova que há a definir para a cidade, portanto que é preciso reverter.

B – E1

..

(...) essa dinâmica e claro é reconhecido pela Câmara e pelos próprios habitantes...

PL – S7

Simultaneamente a estimulação da auto-imputação, isto é, da consciencialização e motivação individual do papel e responsabilidade que cada *stakeholder* tem para a marca surge como um factor crucial a ser estimulado para a orientação colaborativa das marcas territoriais.

Temos que ser pró-activos, temos que ser (...), senão conseguirmos ser pró-activos, então não vale a pena estar aqui...

C – S3

..

Como sabe em Portugal há sempre aquele problema dos actores não interpretarem bem os seus papéis ...

C – S4

..

(...) os agentes muitas vezes estão acomodados, conformados com a situação e queixam-se, lamentam-se e acham que a culpa nunca é deles. E isso é um sentimento nacional...

PL – E1

..

Porque não podemos parar, porque nesta altura, estamos parados todos e a culpa é de nós todos vizelenses, não vamos só atribuir a culpa ao Presidente da Câmara, é aos industriais é aos comerciantes, é tudo em si, até a população que se acomoda.

V – S1

..

eu se calhar diria que nós os mortais somos muito mais reactivos de que pró activos e daí que Vizela não foge a regra. Agora não tenho dúvidas, não tenho dúvidas, desta imensidão de pessoas, que há bons pensadores e há boas ideias...

V – S4

Os entrevistados de Cascais, Guimarães e Paços de Ferreira são os que mais fortemente deixam transparecer noções e comportamentos de auto-responsabilização sobre os seus contributos para a marca e imagem territorial. Abaixo, encontram-se exemplos testemunhais relativos a entrevistados Vimaraneses acerca da forma como se posicionam e consideram contribuir para a imagem de marca do território:

Esta instituição contribui por uma, por uma questão de missão e por uma questão que eu diria de interesse. Temos uma estratégia própria de tentar tornar Guimarães atractiva. Certamente que para nós, a universidade hoje tem um peso muito específico. A suposta massa cinzenta que aqui existe é elevada e com certeza, a universidade não se pode minimamente aliar, do desafio que a região neste momento tenta encontrar no desenvolvimento, tentar encontrar novas actividades, novas actividades económicas e temos alguns sucessos nisso, temos alguns sucessos nisso, portanto temos alguns sucessos nisso, provavelmente gostaríamos de ter mais, mas temos alguns.

G – S4

..

A Lameirinho também quando projecta a sua marca no território internacional leva sempre a cidade de Guimarães atrás.

(...) tentamos sempre mostrar Portugal e Guimarães como uma cidade, um território onde podem encontrar qualidade.

G – S7

..

Eu penso que é desígnio desta instituição participar na marca de Guimarães e projectar-se através de Guimarães, ela próprio, mas projectar-se através de Guimarães, porque um Parque não é só um espaço, em termos de indústria de colocação de indústria é preciso ter uma cidade próxima, precisa de ter ambientes culturais, precisa de atrair pessoas e precisa de as fixar, porque se nós não... podemos atrair pessoas, mas se não conseguirmos fixar essas pessoas, hoje as indústrias estão aqui mas amanhã já não estão!

E portanto nós para fixar pessoas temos que ter cidades competitivas, cidades que sejam apelativas, e nesse sentido o «AvePark» terá que passar forçosamente pela imagem de Guimarães, pela marca de Guimarães porque não faz sentido nenhum eu ir para o Estados Unidos, fazer a propaganda do AvePark» e dizer assim - O que é que você tem lá no AvePark? Tem isso? Mas eu também tenho aqui! Qual é a diferença? – Bom a diferença é que temos uma cidade, temos gente, temos cultura, temos isto temos aquilo, as pessoas, se os senhores quiserem, mão de obra qualificada, têm mão de obra qualificada no local! E tem uma mão de obra que nós conseguimos fixar essa mão de obra qualificada.

G – S2

Num outro espectro, essa noção de auto-imputação está emblematicamente presente, por exemplo, nos pressupostos que genericamente parecem reger a atribuição de mecenato dos empresários vimaranenses a instituições culturais do território:

(...) a estratégia deles é dizer assim: “Estamos a contribuir para Guimarães”. Não é dar por dizer: “Eu quero ver o meu nome lá” ou dar: “porque aí o recibo do mecenato até me faz jeito para abater aos impostos”, não. É mesmo “porque estou a dar para Guimarães”.

G – S8

6.3.2.3 Práticas Relacionais

As práticas relacionais emanam como um conjunto de factores a explorar durante o processo de *branding* colaborativo com vista a alimentar e estimular o envolvimento e interesse dos *stakeholders*.

Essas práticas são agrupáveis nos 5 factores presentes na tabela abaixo:

Tabela 43 – Taxonomia – Práticas Relacionais

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Mediação e alinhamento	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Alimentação de benefícios comuns	N	N	N	N	N	N
	6	5	7	5	7	7
Criação de dinâmicas push e pull	N	N	N	N	N	N
	2	3	3	2	2	2
Dinamização colectiva	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Mecanismos de cooperação	N	N	N	N	N	N
	4	4	8	4	5	2

Fonte: Elaboração própria

Abaixo sintetizam-se as manifestações dos diferentes territórios relativamente a cada factor:

Tabela 44 – Sinóptico – Práticas Relacionais

Mediação e Alinhamento	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Factor unanimemente reconhecido como crucial.
Alimentação de benefícios comuns	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Factor reconhecido como relevante.
Criação de dinâmicas push e pull	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Factor reconhecido como relevante.
Dinamização colectiva	Barcelos / Vizela - Fortes carências denunciadas a este nível. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima - Prática reconhecidamente implantada.
Mecanismos de cooperação	Barcelos / Vizela - Fortes carências denunciadas a este nível. Ponte de Lima - Sugerido maior desenvolvimento a este nível. Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / - Prática reconhecidamente implantada.

Fonte: Elaboração própria

A mediação e alinhamento de expectativas emanam por todos os *stakeholders* como crucial e simultaneamente um desafio dada a variedade e complexidade de interesses caracteristicamente integrados neste tipo de processos.

(...) os interesses também são muitos e portanto consensualizar interesses e conseguir harmonizar tudo isso é uma fase de construção, quer dizer que não é muito fácil, por isso é que a construção das redes, não é muito fácil...

PL – S7

..

(...) é relevante que sejam auscultados, agora, penso que o problema que muitas vezes pode surgir é que, o ser chamado não quer dizer fazer-se o que é sugerido.

G – S9

..

(...) as pessoas falam muito em rede mas se as redes não estiverem em sintonia, se os elementos da rede não estiverem em sintonia a rede de pouco vale.

PL – E1

Neste âmbito emerge a necessidade de estimulação de benefícios comuns.

Nós temos um problema grave em Portugal, no que se chama envolvimento e partilha. Quando alguém vai a uma reunião, salvo excepções a maioria das pessoas vai à espera do que é que posso receber, o que é que posso ter, quando alguém vai a uma reunião com um executivo camarário de qualquer concelho deste país, o agente que representa aquela entidade vai lá (...) com expectativas de que é que vai conseguir.

(...) a maioria das instituições vivem tão ávidas de pequenos recursos que se esquecem que em união conseguem muito mais e esse tem sido o nosso problema âncora ao longo do tempo num país como o nosso demasiado fragmentado, demasiado atomizado. Quando se participa numa macro-reunião toda a gente quer levar uma fatia. Tudo começa pela educação. Começa por tentar explicar que se não houver nada em comum, também não há nada para distribuir.

B – S1

..

(...) falta de conhecimento das vantagens de agir em rede e falta de promoção dessas redes...

G – S2

..

(...) criando na medida do possível vozes comuns porque senão dispersa.

B – S2

Igualmente no contexto das práticas relacionais emergem depoimentos sobre o potencial de desenvolvimento de dinâmicas push/ pull e respectiva bidireccionalidade.

Darem as suas opiniões porque entendo que as coisas impostas têm pouco valor...

C – S2

..

(...) convidando as empresas e estarem presentes e lançando o desafio de que elas dissessem como é que podiam promover numa acção de branding territorial.

G - S7

A perspectiva de dinamização de acção colectiva surge considerada como fundamental para o desenvolvimento da marca sendo, nesse sentido, nuclear o envolvimento e dinamização dos *stakeholders*.

Mais do que simples adição é a dialéctica que digamos que ultrapassa a simples soma e isto mais se instituições se envolverem, se conhecerem e reflectirem em conjunto.

G – S3

..

É a capacidade de criar relação, de criar sentido

C – S5

..

Temos que ter pensamentos laterais e temos que ter contactos e relacionamentos com todas as pessoas que são os actores e ver para onde é que querem ir, o que é que querem, que mentalidade têm e tudo isso.

C – S3

..

Ver com bons olhos toda a interacção.

C – S2

..

Chamá-los e pô-los a falar uns com os outros, sobre temas específicos, podem não ser, pode ser um tema sobre que um não perceba absolutamente nada sobre aquilo, mas também é uma forma das pessoas ouvirem os outros falarem que também aprenderem um bocado.

G – S2

..

Acho que são coisas que se falando e várias empresas em conjunto pode-se surgir ideias interessantes e que depois todas em conjunto apresentam um projecto e isso pode ajudar realmente ao branding de um projecto como esse ...

G – S5

..

(...) há este esforço e há o esforço para que as pessoas realmente contribuam para a construção de conhecimento colectivo e de fazer obra colectiva...

PL – S4

Os 2 testemunhos seguintes são emblemáticos acerca da forma antagónica como 2 territórios se posicionam face a este factor.

Quanto às pessoas da cidade, e além dos canais normais que os políticos usam, acho que há uma tradição aqui em Guimarães de discussão pública das questões o que me surpreendeu positivamente, que não estava à espera.

G – S4

..

...Penso que em relação ao futuro é sempre um gueto e é só, possível saber alguma coisa a título, particular. Quem está interessado em alguma coisa, vai perguntar. Não tem havido um debate público

V – S2

No caso de Guimarães, entre outros exemplos, emana o impacto desta orientação no sucesso do centro histórico:

(...) o centro histórico de Guimarães se a gente for avaliar edifício a edifício, não tem valor patrimonial suficiente para este sucesso, ele vale no seu todo a dinâmica toda foi criada...

G – S5

Globalmente, a necessidade de integração e interacção dos *stakeholders* emerge como fundamental. É a falta de atitude colectiva que é, de resto, enunciada como potencial e principal atitude comprometedora do trabalho de desenvolvimento de *branding* e imagem territorial.

Neste sentido, as atitudes individualistas e falta de capacidade de articulação em rede são identificadas como o tipo de atitude que mais pode comprometer a visão para o território:

Aquelas atitudes que sejam individualistas e unilaterais, visando não o desenvolvimento global e comum, mas apenas o proveito próprio, deslocado de uma estratégia abrangente e unificadora.

G – E1

..

As pessoas, algumas não perceberem que mudou o paradigma. As pessoas não pensarem suficientemente que tem que trabalhar em rede e independentemente de Guimarães ter uma estratégia essa estratégia passa por uma articulação com os parceiros porque as dimensões dos concelhos são muito pequenas e há já uns sinais muito positivos nesse sentido.

G – S4

..

É a atitude individualista é não conseguirem, como eu sinto como trabalho numa associação, sinto que o maior problema é as pessoas não conseguirem; não sei se isto é um problema do norte se é um problema nacional eu acho que é mais nacional, e nós não temos a noção que estamos a contribuir para um todo, para uma área comum percebe?

Para algumas pessoas é difícil se não impossível perceber isto e portanto não conseguir pensar no todo para mim é o pior da promoção da estratégia

G – S1

A orientação estratégica para o trabalho de *branding*, sob a perspectiva de integração e gestão de actores, terá de assentar na cooperação estratégica, com especial ênfase nas parcerias.

Comportamentos de cooperação estratégica, nomeadamente através de parcerias público-privadas.

G – E1

..

As parcerias são importantes sem parcerias, não se faz nada...

V – S5

..

Parcerias é ver e juntar-se energias ao fim ao cabo a haver pessoas que possam contribuir de uma forma positiva

PL – S2

..

(...) é essa sensibilidade de criação de redes, de criação das parcerias, que é preciso...

PL – S7

..

Se pensarmos no relacionamento, no que poderão ser estes contributos a médio e longo prazo, o tipo de relacionamento que se vai estabelecer com o território as parcerias vão entrar aí no mapa...

PL – S4

Testemunhos de Cascais e Paços de Ferreira são emblemáticos desta orientação:

(...) é um território paradigmático.

Nós temos, um conjunto hoteleiro muito bom, com gente muito consciente, temos uma restauração também, já muito ciente das suas responsabilidades e temos um conjunto de organismos, que nasceram na prática da necessidade corrente de encontrar formas de conversar, que são sub-instituições, que vão, vá lá, crescendo, vão nascendo, para conseguir conjugar opiniões, para conseguir tratar opiniões, para conseguir tratar a marca.

C – S5

..

...é de aplaudir quer a câmara municipal quer associação empresarial pois houve coordenação, houve cooperação as duas entidades dedicaram-se e viram que o projecto era importante e era estratégico e cooperaram e esta cooperação foi fundamental para que este projecto pudesse vingar, porque se este projecto fosse única e exclusivamente liderado pela associação não teria o sucesso que teve... e se fosse só a câmara não conseguia.

PF – S2

6.3.2.4 Liderança

A capacidade de liderança emerge como dimensão particularmente relevada pelos entrevistados.

Fruto da abrangência deste tipo de processos, da abrangência de actores comumente envolvidos e respectiva necessidade de vinculação emergem um conjunto de características de liderança tidas como cruciais para potenciar uma postura colaborativa dos *stakeholders* (Tabela 45).

Tabela 45 – Taxonomia – Dimensão Liderança

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Auto-envolvimento	N	N	N	N	N	N
	2	4	6	4	7	2
Diplomacia	N	N	N	N	N	N
	2	4	3	0	2	1
Capacidade de auscultação	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Capacidade de mobilização	N	N	N	N	N	N
	3	2	6	5	5	2
Empowerment	N	N	N	N	N	N
	2	4	5	4	4	6
Mediação	N	N	N	N	N	N
	5	3	7	3	5	5

Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 46 encontra-se a retratação de cada território relativamente às características de liderança:

Tabela 46 – Sinóptico – Liderança

Auto-envolvimento	<p>Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima</p> <p>- Emana uma percepção muito directa do impacte do envolvimento do líder na mobilização e resultados de <i>branding</i>.</p> <p>Barcelos / Vizela</p> <p>- A necessidade de envolvimento do líder com esta temática é apontada.</p>
Diplomacia	<p>Barcelos / Guimarães / Ponte de Lima / Vizela</p> <p>- Factor emanado como relevante.</p> <p>Cascais</p> <p>- Factor emanado sob uma perspectiva de reconhecimento da actual liderança.</p> <p>Paços de Ferreira</p> <p>- Factor não considerado pelos <i>stakeholders</i>.</p>
Capacidade de auscultação	<p>Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima</p> <p>- Prevalece a importância dada a este factor e sentimentos de satisfação sobre os esforços manifestados pelas respectivas lideranças.</p> <p>Barcelos / Vizela</p> <p>- Factor emergido como necessário para promoção de envolvimento.</p>
Capacidade de mobilização	<p>Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima</p> <p>- Emana o reconhecimento desta capacidade.</p> <p>Barcelos / Vizela</p> <p>- Factor emergido como necessário para promoção de envolvimento.</p>
Empowerment	<p>Barcelos / Guimarães / Ponte de Lima / Vizela</p> <p>- Aspecto emanado como relevante.</p>

	Cascais / Paços de Ferreira - Prática reconhecidamente implementada.
Mediação	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima / Vizela - Capacidade tida como marcante para reter os <i>stakeholders</i> .

Fonte: Elaboração própria

O perfil e a atitude do líder parecem revelar-se como fundamentais para o processo colaborativo de *branding*. Abordado espontaneamente por todos os entrevistados como particularmente relevante verificou-se igualmente que tendem a subentender essa liderança à própria figura do Presidente de Câmara.

(...) não é uma questão de instituições. É uma questão de pessoas, é uma questão de pessoas, não tem a ver com instituições...

C – S5

..

(...) o Presidente da Câmara é muito importante, o seu perfil (...) marca o ritmo da cidade, marca o ritmo da vila...

PL – S7

Na opinião dos entrevistados o envolvimento pessoal do líder na projecção e gestão da marca revela-se como uma das principais alavancas para a importância e dinâmica colaborativa dada aos projectos.

Dos dados em análise verificou-se que os territórios com imagens mais positivas, por parte dos *stakeholders* entrevistados e com marcas territoriais mais fortes são aqueles cujo líder mais directamente se envolve no processo. Dos casos em análise Cascais, Paços de Ferreira e Ponte de Lima são os mais emblemáticos desta relação:

(...) hoje temos a sorte, particularizando, de ter um Presidente da Câmara que é daqui, que tem consciência disto, que vive isto, que concordando ou discordando com ele, sabemos que se preocupa, com isto como nós nos preocupamos.

C – S5

..

Desde que o Dr. António Capucho é o Presidente da Câmara de Cascais há um esforço de facto no sentido de haver uma articulação entre estas diversas entidades a todos os níveis. (...) há uma coisa que ele tem e que é de suma importância é uma pessoa extremamente organizada, alias uma pessoa percebe isso quando fala com ele. Esse aspecto da sua personalidade naturalmente repercute-se no modo do funcionamento das coisas.

C – S4

..

Por um lado, de uma marcha de desenvolvimento que é determinada por uma estratégia pessoal de um Presidente, com uma sólida experiência autárquica, mas jovem de idade, e fresco de ideias e depois um conjunto de circunstâncias ambientais ... que permitem a afirmação de um concelho

dinâmico e um concelho voltada para o futuro e um concelho que na imagem que tem Capital do Móvel está associado a uma imagem já mais dinâmica para os exterior ...

(...) uma imagem muito afirmativa de um Presidente, que tem uma noção muito perfeita do que é o desenvolvimento deste concelho e parece-me, de facto, que vivemos hoje disso mesmo.

PF – S5

..

(...) foi o presidente Arménio Pereira quem deu origem à marca «Capital do Móvel» portanto que teve esta ideia e desde aí até à data portanto houve sempre uma preocupação e um carinho muito grande para com essa marca, portanto no fundo acabou sendo o motor do nosso concelho.

PF – S3

..

O Presidente da Câmara tem visão e energia e tem feito muito...

PL – S5

..

Temos tido sorte com os Presidentes de Câmara que temos e isso é um aspecto importante nas cidades...

PL – S7

Quando em reflexão acerca do processo em 5 dos 6 territórios em análise, pelo menos 1 dos *stakeholders* identificam directa ou indirectamente a capacidade diplomática do líder como relevante:

(...) não é muito fácil, em todos os vários níveis e é preciso grande diplomacia, uma capacidade de encaixe também muito forte, para poder conseguir dar passos em frente.

PL – S7

No seguimento das características de liderança, a capacidade de auscultação é apontada por todos os territórios e por todos os *stakeholders* como crucial para um processo colaborativo de *branding*.

(...) ouvi-los, ouvi-los independentemente da sua posição, se está ou não está próximo...

G – S2

..

O Executivo tenta ouvir as pessoas, a proximidade...

PL – S6

..

(...) foram estas as principais pessoas que apostaram nesta zona. Será que querem fazer mais coisas?

PL – S1

..

Quem lidera tem que ouvir.

B – S2

..

(...) ouvir digamos, as pessoas sensíveis, aos problemas da própria comunidade, como há algumas

associações que existem, que tem um pouco esse carisma, digamos também, olhando de facto, aqueles que, são as potências apoiantes, digamos e promotores de desenvolvimento económico...

V – S2

Igualmente a capacidade de mobilização do líder surge fortemente apontada como elementar para promover o envolvimento dos *stakeholders*.

(...) o actual presidente de câmara é uma pessoa com ideias e com uma motivação enorme e que faz contagiar também os próprios empresários...

PF – S3

..

(...) a pessoa tem que desenvolver essa estratégia, como sendo de todos.

PL – S7

A capacidade de delegação de poderes e participação de liderança são, igualmente, consideradas fundamentais. O *empowerment* emana, assim, como um factor reconhecidamente relevante no âmbito da liderança.

(...) seguindo as metodologias clássicas de regiões como a nossa nem sempre entendem que as lideranças partilhadas vão mais longe...

B – S2

..

(...) o Presidente da Câmara tem que ser em meu entender uma pessoa muito aberta e diversa, em termos do seu know-how, em termos de território e ter o dom de contactar o dom de delegar, sobretudo delegar, as responsabilidades para ele poder ser o mais alto representante do município

C – S3

..

Conseguir que todos se envolvam na estratégia, fazendo dela a sua própria estratégia, não há um autor da estratégia ...

PL – S7

Como último factor, no âmbito da liderança, emana dos *stakeholders* a necessidade do perfil mediador do líder com vista à consensualização e motivação para o processo colaborativo.

O líder de um grupo deste género tem de ser um comercial puro e duro. É uma pessoa com, com uma personalidade muito forte, um bom comunicador, porque isso é fundamental para ajudar a consensos.

G – S7

..

(...) a sua liderança tem de ser natural, não poder ser imposta e é através de acções pontuais, que a liderança surge e não propriamente purga, há outras maneiras de surgir liderança que é lutar literalmente em A B C, mas quando se está a construir um plano, não há hipótese de votar quer

dizer, somos todos uma grande massa em que todos estamos a descobrir o caminho e nessa descoberta é que se identifica quem é que lidera essa mesma estratégia e portanto, não há que impô-la, há que conseguir, consensualizar, agarrá-la e tentar conseguir que as arestas não se acentuem ...

PL – S7

(...) o Gabinete do Presidente da Câmara é um mediador...

PL – S5

6.3.2.5 Materialização de Referenciais

A materialização de referenciais surge como uma dimensão emanada dos dados assente sobre formas concretas de melhor constituir e mesmo uniformizar práticas que favoreçam colectivamente a orientação dada a uma marca territorial. Neste contexto emanam 3 formas de materialização que se apresentam na Tabela 47:

Tabela 47 – Taxonomia – Materialização de Referenciais

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
<i>Benchmarking</i> /Boas práticas	N	N	N	N	N	N
	2	1	1	1	6	1
Figuração (Actores-piloto)	N	N	N	N	N	N
	1	2	6	3	5	1
Códigos de conduta	N	N	N	N	N	N
	2	0	0	3	0	0

Fonte: Elaboração própria

Sintetiza-se abaixo a posição de cada território relativamente aos factores desta dimensão:

Tabela 48 – Sinóptico – Materialização de Referenciais

	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / / Vizela
<i>Benchmarking</i> / Boas práticas	- Aspecto emergido como relevante. Ponte de Lima - Prática marcadamente instituída e percebida de forma positiva.
	Barcelos / Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / / Vizela
Figuração (Actores- piloto)	- Aspecto emergido como relevante. Ponte de Lima - Prática reconhecida e percebida de forma positiva.
	Barcelos
Códigos de conduta	- Factor apontado como de interesse a implementar.

Cascais / Guimarães / Ponte de Lima / Vizela

- Aspecto não mencionado.

Paços de Ferreira

- Orientação a ser implementada a curto-prazo

Fonte: Elaboração própria

A referenciação através de *benchmarking* / boas práticas como factor de motivação para os *stakeholders* espelhando o sucesso de práticas colaborativas emana, particularmente, no caso de Ponte de Lima, como prática corrente para efeitos de sensibilização e agregação.

(...) ver exactamente onde se considere que haja boas práticas...

PL – S6

..

(...) trabalhando, discutindo, mostrando exemplos, ...

PL – E1

Simultaneamente e nessa mesma linha a figuração é apontada como instrumento testado e eficaz para instituir um paradigma colectivo.

(...) viajando com alguns, mais sensíveis e mais interessados, tentando que uns reboquem os outros, tentando criar bons exemplos a ver se eles copiam porque há sempre uma tendência de copiar ao lado e eu gosto de ir copiar longe e fora, ao lado também mas se ao lado já está esgotado deve ir ver-se longe copiando as boas práticas e as boas soluções. Eu acho que é possível tentar, não desistir, trazer inovação, trazer novos casos, trazer discussão, tentar motivar alguns empresários já mais preparados para isso e esperar que isso vá lentamente contaminar os outros.

PL – E1

Os códigos de conduta são apontados por entrevistados Barcelenses e Pacenses com interesse para contribuir para a cultura, orientação e uniformização colectiva de comportamentos de *stakeholders* relativamente às respectivas marcas territoriais.

(...) obrigatoriamente houvesse um código de conduta, para (...) empresas, associações instituições tudo e portanto teria de ser; eu sou um pouco contra a ideia de contratos, mas um código ético de conduta e que as pessoas se acessem e que verificassem que isso era uma mais valia, não é?

B – S5

..

(...) garantir a credibilidade dessa mesma imagem quer dizer um comportamento adequado face ao que diria que é quase um código de conduta e de ética, que faça com que esta imagem não seja destroçada porque sabemos que para construir é difícil, para destruir é muito mais fácil em função de como o actor se posiciona...

PL – E1

6.3.2.6 Praxe Comunicativa

Emana dos dados um conjunto de factores agrupáveis sob a denominação de praxe comunicativa que remete para os pressupostos e práticas comunicacionais consideradas relevantes pelos entrevistados para um clima colaborativo no processo de *branding* e que se detalha na Tabela 49:

Tabela 49 – Taxonomia – Praxe Comunicativa

	B	C	G	PF	PL	V
	(6)	(5)	(11)	(5)	(7)	(8)
Retórica territorial	N	N	N	N	N	N
	5	3	10	5	6	0
Dinâmica informativa	N	N	N	N	N	N
	6	5	11	5	7	8
Meios de proximidade	N	N	N	N	N	N
	5	5	9	5	6	4

Fonte: Elaboração própria

De seguida, sintetizam-se os dados mais relevantes por território no âmbito da praxe comunicativa.

Tabela 50 – Sinóptico – Praxe Comunicativa

Retórica territorial	Barcelos
	- Aspecto realçado como crucial para um paradigma motivador e colaborativo.
	Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima
	- Factor reconhecidamente instituído.
	Vizela
	- Factor não referenciado.
Dinâmica informativa	Barcelos / Vizela
	- Reveladas carências a este nível.
	Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima
Meios de proximidade	- Dinâmica reconhecidamente instituída.
	Barcelos / Vizela
	- Reveladas carências a este nível.
	Cascais / Guimarães / Paços de Ferreira / Ponte de Lima
	- Abordagem reconhecidamente instituída.

Fonte: Elaboração própria

Uma retórica territorial positiva e de legitimação assume-se como um factor nuclear neste tipo de processo. Neste âmbito, depoimentos emanados de Barcelos consideram com particular ênfase a necessidade e importância de uma retórica territorial positiva e legitimadora.

E vai partir muito pelo discurso, o discurso positivo não é? Que as pessoas terão que ter e puxar pela cidade, portanto acho que mas isso aí muito depende do Executivo mas também depende muito da opressão ao Executivo, depende muito dos dirigentes das instituições ter um discurso diferente...

B – S3

..

(...) quando conseguirmos um discurso destes vêm todos pois é disso que estão à espera muito embora inconscientemente. “Vamos fazer isto!” e eles vêm todos contentes e a quererem participar, porque foram chamados e sentem-se parte activa.

B – E1

Acompanhando a necessidade de uma retórica legitimadora surge no âmbito da praxe comunicativa a identificação dinâmica informativa como crucial. Os entrevistados realçam a importância de se sentirem informados de forma consistente e continua sobre os assuntos territoriais.

Neste âmbito, Guimarães, destacamos exemplos testemunhais relativos a Guimarães e à forma como os *stakeholders* relevam e reconhecem a prática deste princípio:

É assim, eu recebo muita comunicação da Câmara, (...) vou tendo conhecimento dessas acções. Acho que penso que as formas como me têm sido feito a divulgação, me têm sido suficientes e eficazes.

G – S7

..

A câmara tem uma postura nesse sentido muito interessante, tudo o que desenvolve manda-nos, comunica, manda por e-mail, manda de uma por uma forma de brochura da cidade, pelo menos há uma divulgação daquilo que é feito, isso há definitivamente. Eu todos os dias recebo da zona turística de Guimarães informações sobre tudo o que vai ser feito, portanto acho que nesse aspecto, eles de facto informam-nos.

G – S6

..

(...) há uma ligação muito forte aos responsáveis pelo turismo em Guimarães e portanto nós estamos a par daquilo que são as estratégias de Guimarães o quê que, quais são as prioridades que eles têm neste momento capital da cultura, portanto há uma ligação forte nomeadamente nós temos no nosso site uma agenda e portanto, há necessidade sempre de perceber o que está a acontecer na região e Guimarães é das cidades que responde melhor a isso.

G – S1

Simultaneamente as práticas comunicativas de proximidade são tidas pelos entrevistados como ideais para o paradigma colaborativo.

No caso de Barcelos, essa proximidade surge como idealizada:

(...) o que acontece em concelhos como o nosso é que fruto das múltiplas divisões que uma autarquia tem, nem sempre, a comunicação é tão próxima quanto devia (...) às vezes criam-se areias desnecessárias.

B – S6

Já os casos de Cascais, Guimarães e Ponte de Lima se destacam por essa orientação e materialização de proximidade.

Estamos em permanente contacto e com reuniões muito assíduas...

C – E1

..
Temos várias reuniões com a Câmara Municipal ...

C – S2

..
Nós temos as reuniões normais onde tomamos as decisões que são indispensáveis para a execução do nosso trabalho e ele depois, com o conhecimento disso, vai articulando com as outras entidades...

C – S4

Quer ao nível técnico com os técnicos do gabinete da extinta zona turismo de Guimarães, quer ao nível da assessora do presidente do turismo, que faz parte da direcção, quer ao nível das presidências, portanto há aqui sempre uma ligação muito forte, e Guimarães participa muito, responde muitíssimo bem aquilo que se lhes pede eu dir-lhe-ia, que é a cidade que melhor responde aquilo que se pede.

G – S1

..
É de facto uma relação a funcionar muito bem, mas não deixa de ser uma relação informal, portanto não são canais estruturados que as estão a fazer, resultam de um conjunto de projectos activos que estão em cima da mesa e portanto isso faz com que todos os dias hajam uma série de questões para tratar.

G – S4

..
(...) acredito que a comunicação se baseie muito na comunicação no dia a dia no informalismo onde as pessoas todas se encontram ...

PL – S4

6.4 Análise dos Resultados

Numa relação directa ao problema reflectido na presente investigação interessa decompor as principais conclusões do trabalho no âmbito de cada uma das sub-questões de investigação:

SQ1 – Qual o entendimento da dimensão de branding no território?

Os resultados da investigação empírica permitiram situar o posicionamento acerca do tipo de abrangência dada pelos responsáveis territoriais à actividade de *branding* pronunciando, assim, as suas interpretações desta actividade.

A dimensão de entendimento é reflectida simultaneamente pelas suas interpretações conceptuais de *branding* e pelas estratégias e práticas que encetam para os seus territórios.

Todos os territórios manifestam com relevância o potencial e importância do *marketing* e do *branding* para posicionar e promover os respectivos territórios. Não obstante, os dados revelam diferentes índices de maturidade e investimento em *branding* territorial.

Dos 6 territórios em análise 4 (Cascais, Guimarães, Paços de Ferreira e Ponte de Lima) possuem orientações, investimentos e práticas consolidadas de *marketing* e *branding* territorial proclamadas pelos responsáveis políticos e simultaneamente reconhecidas pelos *stakeholders* territoriais.

Por oposição, os restantes 2 territórios analisados (Barcelos e Vizela) reconhecendo a importância do *branding* carecem, na perspectiva dos *stakeholders* entrevistados, de maior orientação e focalização neste sentido, emanando um conjunto de percepções mais incipientes sobre a atenção e tipos de práticas que estes territórios encetam no âmbito do *branding*.

Reportando-nos à extensão conceptual de *branding* verificou-se que os territórios em análise tendem a ter visões restritivas acerca da abrangência e competências deste tipo de actividade.

As suas interpretações conceptuais tendem a não contemplar a abrangência de *branding* defendida por Anholt (2005) e adoptada no presente trabalho em que os processos de *branding*, para além, das suas dimensões identificadoras e promocionais encerram em si objectivos, competências e práticas que as ultrapassam.

Os depoimentos auferidos na pesquisa empírica reflectem uma associação de *branding* e mesmo *marketing* a aspectos exclusivamente promocionais dos territórios.

Neste sentido, os resultados do presente estudo corroboram os de Hankinson (2001) aplicado a 12 cidades inglesas de média dimensão no que respeita à parca e limitada percepção que os responsáveis têm sobre o que é o *branding* e à sensibilidade para o seu espectro de abrangência.

Tal como no estudo de Hankinson (2001), os territórios em estudo demonstram uma prevalência do entendimento de *branding* na sua dimensão promocional, particularmente na capacidade de

promover operacionalmente o território tendendo a não explorar profundamente o seu espectro mais estratégico e potencial integrado de desenvolvimento territorial.

Assim, parecem ficar de fora perspectivas mais profundas sobre outras dimensões de actuação de *marketing* e *branding*, nomeadamente variáveis apontadas recorrentemente na literatura (entre outros, Killingbeck e Trueman, 2002) como válidas e imprescindíveis no âmbito deste tipo de actividades de forma a garantir o desenvolvimento estratégico e integrado dos territórios.

Neste contexto, variáveis ligadas à gestão das dimensões pessoas, processos e outras variáveis do *marketing-mix* entendidas pela literatura como relevantes para o âmbito do território, parecem não serem conceptualmente associadas a este tipo de actividades por parte dos responsáveis auscultados.

Emana alguma dissociação conceptual das práticas implantadas.

Mentalmente dissociadas as práticas relacionais dos trabalhos de *marketing* e *branding*, os responsáveis territoriais tendem a circunscrever as funções de *branding* à promoção e consequente venda dos seus territórios sem associarem a dimensão relacional, particularmente com os *stakeholders*, a este tipo de processo.

Subsiste assim alguma discrepância entre a conceptualização e as práticas dos responsáveis políticos neste âmbito, já que mesmo os territórios que contemplam comportamentos mais abrangentes de *branding*, nomeadamente através de práticas relacionais, as dissociam conceptualmente do âmbito directo do *branding*.

SQ2 – Qual a relevância atribuída à integração dos stakeholders territoriais no processo de branding?

Conceptualmente demonstra-se consensual por parte da literatura e no trabalho empírico, por parte da esmagadora maioria dos entrevistados, a relevância de uma abordagem colaborativa e integradora dos actores territoriais nos processos de *marketing* e *branding* territorial.

Quando em reflexão acerca da temática é consensual a importância de considerar os actores territoriais no processo de *branding* dos territórios e de os entender como veículos nucleares para a materialização das visões territoriais.

Neste âmbito ressalta também o reconhecimento da importância de uma abordagem colaborativa em todas as fases de planeamento e operacionalização da própria marca consubstanciando-se a imprescindibilidade de integrar os *stakeholders* e as suas perspectivas não apenas na fase de operacionalização da visão e da estratégia mas igualmente no próprio processo de definição dessa visão e estratégia.

Estas constatações estão, de resto, em consonância com o edificado da literatura na consciência de relevância de consideração das diferentes tipologias de actores territoriais neste tipo de processos.

Não obstante a universalidade desse reconhecimento no caso dos territórios em análise verificaram-se diferentes níveis de integração deste pressuposto.

Por um lado, os territórios que reconhecendo a relevância deste princípio edificam estratégias mais integradoras e participativas dos actores locais e por outro lado os territórios que reconhecendo a relevância do princípio reclamam a necessidade da sua edificação apontando-o como nuclear para uma mudança do paradigma e posicionamento territorial.

Tal consubstancia que as variações que se manifestam no âmbito da presente temática não se colocam num espectro conceptual ou de importância mas antes no paradigma da sua operacionalização, o que reitera a orientação da presente investigação.

SQ3 – Qual a relação entre as práticas de integração de stakeholders e o output de branding?

A investigação desenvolvida demonstra uma relação tripartida entre a orientação ao *branding*, as características de integração dos *stakeholders* e a imagem (pública e auto-imagem) dos territórios o que consubstancia uma relação directa entre as orientações colaborativas e o sucesso de *branding*.

O decurso da investigação comprova que a falta de intersecção de actores parece estar na génese de imagens territoriais mais dispersas e negativas.

Os pressupostos da teoria de Freeman (1984) e a sua aplicabilidade ao *branding*, particularmente o territorial, demonstram-se e manifestam-se nos resultados que demonstram a prevalência de melhores resultados e sentimento de *branding* por parte dos territórios mais integradores dos *stakeholders* nas suas estratégias por oposição àqueles que actuam de forma menos integrada.

A existência de uma rede e pressupostos de colaboração entre *stakeholders* através de práticas de contacto, ajuda mútua e projectos comuns, sugere implicações na dinâmica de *branding*.

Fica clara a dependência do comportamento dos *stakeholders* para a prossecução dos objectivos de *branding*. Além da sua potencialidade para ajudar a pensar a marca eles materializam-na através dos seus comportamentos o que desperta para a necessidade dos Executivos políticos os encararem como target *win-win*.

Essa relação dá corpo e confirma, também no âmbito do *branding* territorial, os pressupostos expostos do *Stakeholder Performance Appraisal* de Murphy et al. (2005) acerca do impacte do comportamento dos *stakeholders* na performance organizacional sustentando que o tipo de actuação de *marketing* junto dos *stakeholders* no passado configura as suas atitudes no presente e que estes são factores indiciadores dos seus comportamentos futuros. Sendo o pressuposto original (Murphy et al., 2005, p. 1052) materializado pela representação ($Stakeholder\ Behaviour_{t-1} - Stakeholder\ Attitudes_t - Stakeholder\ Behaviour_{t+1} = Business\ Performance_{t+1}$) o mero entendimento de desempenho no âmbito de *branding* territorial é rematador do pressuposto, no âmbito da investigação.

Igualmente os resultados indiciam a confirmação do pressuposto de Murphy et al. (2005) acerca da superioridade do retorno de investimento (ROI) nos projectos de gestão de *marketing* que são integradores dos *stakeholders* por oposição aos monopolizados ao consumidor final.

Simultaneamente, o valor da relação com os diferentes *stakeholders* e a sua adopção de posturas interiorizadas como co-produtoras da marca territorial representará amplo potencial para a própria sustentabilidade da marca.

SQ4 – Quais os factores impulsores para uma abordagem integradora dos stakeholders nos processos de branding territorial?

A pesquisa desenvolvida permitiu aferir um conjunto de factores considerados impulsores de envolvimento e emanados do terreno considerados nucleares para potenciar o desenvolvimento de uma abordagem integradora e potenciadora da colaboração e envolvimento dos *stakeholders* nos processos de *branding* territorial.

Reconhecido o papel de integração dos *stakeholders* emanam da investigação duas ordens dimensionais a serem simultaneamente consideradas para este tipo de orientação de *branding*. São elas, a organização para a marca colaborativa, orientada sobretudo para a estratégia global

da marca e a gestão de *stakeholders* que determina factores mais específicos de gestão relacional.

Tal consubstancia a proposição de Moilanen (2008) acerca da necessidade da organização bipartida em pressupostos gerais de gestão de marca e competências relacionais.

No âmbito dos pressupostos mais gerais conclui-se da relevância, para motivar a adesão dos *stakeholders* ao processo, da consolidação de pressupostos gerais de *branding* relacionados à necessidade de edificação de uma visão e posicionamento estratégico e compromisso e horizonte temporal dessas idealizações, podendo estabelecer-se umnexo relacional entre esses factores e a adesão e credibilidade associada por parte dos *stakeholders* aos processos de *branding* territorial.

Simultaneamente uma noção estendida de produto territorial compreendida nas suas dimensões de carácter mais intangível e simbólica na génese da estratégia de *branding* parecem potenciar efeitos de envolvimento e colaboração por parte dos *stakeholders*.

Tornou-se claro que os territórios com um posicionamento reconhecido e reiterado ao longo dos tempos obtêm mais adesão e envolvimento dos seus *stakeholders* quando por comparação com aqueles que apresentam posicionamentos mais dispersos. Simultaneamente os territórios que exploram estrategicamente as dimensões mais intangíveis das suas identidades potenciam efeitos de pertença.

Estas constatações reiteram a importância de pressupostos nucleares de *branding* relacionados com visão, posicionamento, horizonte temporal e identidade e assumem-nos como alicerces condicionadores de toda a construção colaborativa.

Uma outra dimensão despoletada no âmbito mais geral para um *branding* colaborativo situa-se no âmbito da agremiação do trabalho de *branding* e respectivos pressupostos.

Desde logo, emanam outputs relacionados com a organização multidisciplinar de grupos de trabalho, que consubstanciam as edificações de Kotler et al. (1999) e Rainisto (2003) relativamente à importância da constituição participada de grupos territoriais estratégicos, nomeadamente com actores externos, para o desenvolvimento de *marketing* territorial.

Paralelamente uma agremiação organizada em torno do envolvimento político resulta como crucial para este tipo de processo. O envolvimento político e respectiva parataxe camarária pauta,

segundo os *stakeholders*, a importância e o ritmo deste tipo de projectos. Esta constatação entra em contradição com estudos como os de Rainisto (2003) que, na investigação em cidades norte-europeias e americanas, aponta para a relevância e tendência para apolitização deste tipo de projectos. Nos casos ora estudados, os *stakeholders* face ao tipo de organização e cultura de gestão local vêem o poder político como o único com soberania e capacidade para empreender este tipo de projectos.

Neste contexto, emergiu igualmente do trabalho empírico a questão da tecnicidade através de depoimentos que posicionam o papel da dimensão política como motora e a imprescindibilidade de massa crítica técnica com capacidade para implementar este tipo de projectos e da necessidade destes sentirem ambas dimensões contempladas.

Ressalta a importância de estruturas integradas e organizadas de gestão de *branding* territorial. Dos territórios em estudo ressalta alguma paucidade na forma como o *branding* territorial é gerido e tal como concluído por Hankinson (2001) a inexistência de uma apropriada estrutura de gestão de *branding* integrado de um território conduz a visões parcelares da imagem de marca do território.

Do trabalho desenvolvido emerge que após asseguradas as dimensões mais gerais *branding* consideradas como básicas para agregação e envolvimento um conjunto de dimensões impulsionadoras mais directamente relacionadas à gestão de *stakeholders* tem de emergir de forma a dinamizar e fidelizar comportamentos colaborativos por parte destes.

Desde logo, um conjunto de pressupostos agregadores parecem ter de se verificar para potenciar adesão e envolvimento por parte dos *stakeholders*.

Estes têm a necessidade de sentir por parte das entidades gestoras uma postura consultiva. A auscultação e o sentimento daí derivado de sentirem as suas percepções consideradas e entendidas como relevantes para o território é um factor inegavelmente nuclear para este tipo de processo. Simultaneamente práticas que potenciem proximidade, cidadania e uma cultura territorial participativa emanam como relevantes.

Neste âmbito, as construções edificadas na literatura e em estudos empíricos acerca dos pressupostos auscultativos reiteram-se na presente investigação.

Tal como ressalta dos pressupostos de, entre outros, Foley e Kendrick (2008) é crucial o entendimento prévio das expectativas e necessidades de todos os *stakeholders* como factor

elementar para a criação e sustentação de uma efectiva marca com orientação a médio/longo prazo.

Por seu lado, os fenómenos de cidadania, proximidade e cultura participativa serão reflexos da cultura da marca e do seu processo.

Verifica-se nos territórios com melhores índices de auto-imagem e percepção dos entrevistados de imagem pública um comprometimento emocional a tudo que tenha a ver com imagem de marca o que confirma as proposições de Walker e Marr (2001) sobre a superior eficácia de vínculos emocionais por oposição a comprometimentos baseados exclusivamente em custos ou obrigações.

Não obstante a necessidade de criação de vinculações emocionais, a gestão associada ao retorno dos *stakeholders* no envolvimento do processo é assumida como relevante. O trabalho empírico, a par das constatações da revisão de literatura, espelha a relevância sentida pelos *stakeholders* de comprometimento, valorização e concretização do retorno individual sob pena da não clarificação desse retorno colocar em causa a credibilidade e relevância de envolvimento. Tal tem enquadramento nas problemáticas da literatura de autores como Nebenzahl (2004) relativas aos constrangimentos da maturação de *branding* relacionados com a gestão de retorno.

A valorização individual dos *stakeholders* emanou como outra dimensão crucial para o paradigma colaborativo de *branding* donde práticas de legitimação individual, potenciação de auto-imagem e de auto-imputação deverão estar intrínsecas a processos colaborativos de *branding*. O peso emanado destes factores no trabalho empírico aponta-os como cruciais verificando-se um GAP entre estas percepções empíricas e a sua inexpressiva contemplação na literatura focal.

No que respeita às práticas relacionais com vista à promoção colaborativa o trabalho empírico emanou os esforços de mediação e alinhamento, a alimentação de benefícios comuns, a cooperação, bem como, a dinamização colectiva e criação de dinâmicas *push* e *pull* como fundamentais a este tipo de processos.

Desde logo, as dinâmicas *pull* criam dinâmica e envolvimento, e com vista à acção colectiva a promoção de mecanismos de cooperação e de impulso colectivo foram reveladas como essenciais. Por outro lado, e dada a heterogeneidade de interesses e perfis dos *stakeholders* territoriais, soluções orientadas ao alinhamento e estimulação de benefícios comuns são reclamadas com vista a encontrar zonas de tolerância e conforto entre as partes.

Torna-se claro que se não se verificar alinhamento não há integração reiterando os pressupostos de Foley e Kendrick (2008) de que são os valores e interesses dos *stakeholders* que ditam o seu comportamento.

A capacidade e perfil de liderança surgem como cruciais no âmbito de orientações colaborativas. Nos territórios estudados verificou-se consensual a importância dada pelos *stakeholders* à liderança. Neste sentido, reitera-se as proposições de autores como Jones (2005) acerca da liderança como factor potenciador de *branding* e do valor da marca.

Tendencialmente adjudicando-a à figura do líder político dos respectivos territórios, os *stakeholders* tendem a condicionar a sua participação em função do envolvimento do líder, da sua capacidade de auscultação e de mobilização. Simultaneamente e fruto da heterogeneidade de interesses nos territórios competências de diplomacia e mediação são fortemente valorizadas. Igualmente perfis de liderança orientada ao *empowerment* são fortemente valorizados para orientações colaborativas.

A materialização de referenciais emana dos dados como relevante para a instituição de culturas colaborativas de *branding* pelo efeito referencial que podem representar. Neste âmbito, o recurso às práticas de *benchmarking*, códigos de conduta e figuração, através de actores-piloto, brotaram como práticas idealizadas ou já implementadas com sucesso, o que abre espaço à reflexão quanto à utilização deste tipo de instrumentos no âmbito dos paradigmas de *branding* colaborativo.

No âmbito da praxe comunicativa emanaram como relevantes impulsores de envolvimento outputs no âmbito da forma e do conteúdo comunicacional. No âmbito da forma, os meios de proximidade e a dinâmica informativa apresentaram-se nos territórios com melhor auto-imagem como práticas relevantes para o sucesso.

Encontram-se relevadas abordagens personalizadas 'um para um' mas simultaneamente dinâmicas de comunicação em paradigmas 'muitos para muitos' e neste contexto claras orientações para modelos simétricos bidireccionais de comunicação (ex. Grunig, 1992) com dinâmicas integradoras de fluxos informativos e comunicacionais.

No que respeita ao conteúdo, a retórica territorial com carácter legitimador e positivo foi tida como uma carência condicionadora de desenvolvimento por parte dos territórios com auto-imagens menos positivas, o que reforça a relevância e poder motivador dos pressupostos da clássica retórica de legitimação.

6.5 Proposições Teóricas

As proposições teóricas de seguida apresentadas visam constituir-se como generalizações empíricas adequadas e relevantes a abordagens de *branding* territorial assentes numa perspectiva e dinâmica de *stakeholders*.

Essas proposições teóricas, emanadas da investigação empírica, respeitam o pressuposto de se apresentarem como afirmações normativas baseadas em pesquisa e experiência (Cierpicki, Wright e Sharp, 2000) e simultaneamente atendem a critérios de resultarem de múltiplos estudos, objectividade e consistência e visam constituir-se como úteis à prática, de forma precisa e parcimónia (Bass, 1995, Barwise, 1995).

Assim, formam-se 16 proposições teóricas organizadas em torno das 8 dimensões de factores impulsores de envolvimento derivados do estudo.

Orientação de branding

Proposição 1 – O reconhecimento de uma visão territorial e a sua prossecução através de uma estratégia de *branding*, tal como o seu espectro e consistência temporal, são condições elementares para a credibilização e captação do compromisso dos *stakeholders* territoriais no âmbito do desenvolvimento de projectos de *branding* territorial.

Proposição 2 – A edificação de estratégias de posicionamento que agreguem dimensões simbólicas aos activos tangíveis dos territórios favorece a adesão dos actores territoriais.

Agremiação

Proposição 3 – Os níveis de envolvimento político neste tipo de projectos e consequentes parataxes camarárias são tidos, por parte dos *stakeholders*, como indicadores para seus próprios níveis de envolvimento e colaboração, pelo que, quanto maior for o envolvimento político demonstrado mais os *stakeholders* abarcam e se empenham no projecto.

Proposição 4 – Uma abordagem colaborativa de *branding* deverá contemplar na sua essência uma organização multidisciplinar que contribua para compreensões mais holísticas do território, sendo importante para os diferentes *stakeholders* sentirem consideradas as suas perspectivas e interesses no processo de definição da estratégia da marca.

Pressupostos Agregadores

Proposição 5 – O sentimento de proximidade dos *Stakeholders* aos órgãos de gestão e uma postura de interesse consultivo por parte destes promove o envolvimento dos actores no processo.

Proposição 6 – A promoção de vinculações emocionais ao território potencia espírito de cidadania e cultura participativa favoráveis ao *branding* colaborativo.

Proposição 7 – A agregação e vinculação temporal dos *stakeholders* a este tipo de projecto está na clara dependência da clarificação e objectivação do tipo de retorno que cada stakeholder pode obter através do seu envolvimento, bem como, a percepção por parte destes acerca do comprometimento da entidade responsável para a concretização desse retorno.

Valorização Individual

Proposição 8 – Quanto mais os *stakeholders* se sentirem individualmente valorizados e reconhecidos mais aumenta o seu sentimento de auto-imputação e motivação para colaboração na marca.

Práticas Relacionais

Proposição 9 – Sem práticas de alinhamento e estimulação de benefícios comuns não pode existir uma postura colaborativa de *branding*.

Proposição 10 – As práticas relacionais push e pull e a instituição de uma cultura de dinamização colectiva são factores nucleares para a construção colaborativa de *branding*.

Proposição 11 – A formalização de mecanismos de cooperação contribuem para maior eficácia na performance de *stakeholders* pela objectivação, credibilização e compromisso que envolvem.

Liderança

Proposição 12 – O perfil do líder é influenciador do clima e performance dos *stakeholders* em torno do *branding* territorial. Competências diplomáticas e mediadoras e posturas mobilizadoras e auscultativas são fortemente valorizadas pelos *stakeholders*.

Materialização de Referenciais

Proposição 13 – As técnicas de *benchmarking* e figuração são eficazes para ampliar comportamentos de referência nos *stakeholders* territoriais.

Proposição 14 – Códigos de conduta de *branding* têm potencial para orientar e potenciar o comportamento colectivo dos *stakeholders*.

Praxe Comunicativa

Proposição 15 – A agremiação colaborativa de *stakeholders* no âmbito de *branding* territorial está na clara dependência da instituição de uma cultura retórica positiva e legitimadora do território e dos seus actores.

Proposição 16 – Para os *stakeholders* se manterem envolvidos e activos a médio/longo prazo neste tipo de processos necessitam sentir de forma continuada fluxos informativos e de proximidade.

6.6 Sumário

O presente capítulo explorou a comparação de dados de *branding* e integrativos referentes aos diferentes territórios em estudo e sistematizou as dimensões impulsionadoras de envolvimento emanadas na pesquisa em campo.

No âmbito comparativo de *branding* dos diferentes territórios sobressai uma heterogeneidade identitária orientando-se os territórios em análise a distintas visões e estratégias, nomeadamente, a turística, a industrial e a de *living*. Tais estratégias justificarão a heterogeneidade de tipologias e dimensão de actores identificados.

As imagens emanadas das perspectivas dos *stakeholders* situaram-se em dimensões positivas em 4 dos territórios em análise situando-se 2 (Barcelos e Vizela) em espectros negativos, sendo dominante pelos *stakeholders* destes municípios posições de menor satisfação e percepção relativamente às respectivas marcas territoriais.

Simultaneamente verificou-se que são igualmente Barcelos e Vizela os territórios que possuem menores índices médios de envolvimento, receptividade e suporte por parte dos *stakeholders* ao que se acumulam visões territoriais menos partilhadas, menores índices de auto-imputação e maior reivindicação de orientações partilhadas de informações e edificações.

Por oposição, Cascais, Guimarães, Paços de Ferreira e Ponte de Lima situam-se em espectros de imagem positivos reflectindo satisfação dos actores na imagem territorial e simultaneamente nos processos de construção dessa imagem, particularmente, o *branding*.

Paralelamente estes são os territórios que apresentam maiores índices de envolvimento, receptividade e suporte e simultaneamente os que têm maiores índices de auto-imputação e onde se vivenciam maiores dinâmicas inter-relacionais entre os responsáveis territoriais e os actores e, destes, entre si.

Na auscultação de factores impulsores para orientações de branding colaborativas emanaram 8 dimensões tidas pelos dados de campo como relevantes e potenciadoras de uma orientação de *Stakeholders Based Branding*, detalhadas e posteriormente formatadas em carácter normativo, através das proposições teóricas propostas. As dimensões têm enquadramento ao nível mais genérico da organização para a marca e ao nível mais específico da gestão de *stakeholders*.

Situado no espectro mais abrangente de gestão de marca emanou a relevância da orientação estratégica e horizonte e consistência temporal da marca territorial como factores estruturais para promover a credibilização necessária ao interesse e envolvimento dos *stakeholders* e a agremiação consubstanciada pelas estruturas organizativas multidisciplinares, o envolvimento político e camarário e a conciliação técnico/política.

Já no espectro mais directamente ligado à gestão de *stakeholders* emanaram do campo factores em torno da liderança, valorização individual, processos agregadores e relacionais e as materializações de referenciais e praxes comunicativas.

Por último, no espectro da liderança, posturas de envolvimento e partilha, acompanhadas de competências de mediação, diplomacia, mobilização e auscultação foram reinantes nas expressões de campo.

Igualmente, os dados de campo destacaram a relevância dos *stakeholders* se sentirem valorizados individualmente e reconhecida e legitimada a sua relevância para o território e sentirem a auto-imputação como agentes da marca territorial.

Já no âmbito dos pressupostos agregadores e relacionais emanou da pesquisa a relevância de posturas consultivas, de proximidade e de vinculação emocional associadas a comportamentos cooperativos, dinamizações colectivas e fluxos *push* e *pull*.

As materializações de referenciais e as praxes comunicativas emanaram igualmente como fundamentais para este tipo de orientação, resultando as referências pela sua capacidade referencial e amplificador de comportamento. Já a praxe comunicativa tida como relevante para a orientação colaborativa de trabalhos de *branding* territorial ganhou corpo nas perspectivas dos actores territoriais com uma retórica legitimadora e impulsionadora, meios de comunicação de proximidade e dinâmicas informativas consistentes e contínuas.

CAPÍTULO VII

CONCLUSÃO

7.1 Síntese Conclusiva

No presente trabalho de investigação pretendeu-se compreender como e porquê proceder à gestão de marcas territoriais sob uma perspectiva colaborativa e integradora dos *stakeholders* territoriais.

Tal abordagem deriva das carências detectadas na literatura que, instigando a necessidade de contemplar e integrar nos processos de *branding* territorial as diferentes tipologias de actores territoriais, revela simultaneamente carências e reclama investigação sobre formas de integração e motivação de envolvimento.

Demonstraram-se múltiplas as denúncias à falta de relevo dada ao impacte dos *stakeholders*, bem como, à necessidade de explicitações e desenvolvimentos acerca de como os diferentes *stakeholders* devem ser integrados num processo de *branding*, particularmente e no presente contexto, no âmbito territorial.

Neste sentido, a revisão de literatura permitiu compreender as carências de conhecimento neste tipo de abordagem e pautar a relevância e orientação empírica do trabalho e respectivas opções metodológicas.

Por seu lado, a investigação empírica reiterou a necessidade alertada na literatura de integrar os *stakeholders* nos processos de *branding* territorial tendo os resultados demonstrado uma relação entre princípios de práticas colaborativas e sentimentos dos *stakeholders* relativamente aos seus respectivos territórios e consequentes efeitos na presença de *branding*.

No seguimento dessa constatação a aferição de dimensões e factores valorizados pelos intervenientes para facilitar e promover este tipo de orientação e processo foram explorados.

Nesse sentido, as dimensões e factores impulsores tomados como relevantes para esta prática foram manifestados e sistematizados através da constituição das proposições teóricas e da modelização para a gestão de marcas territoriais assente numa abordagem de *Stakeholders Based Branding* que se apresenta e detalha em seguida.

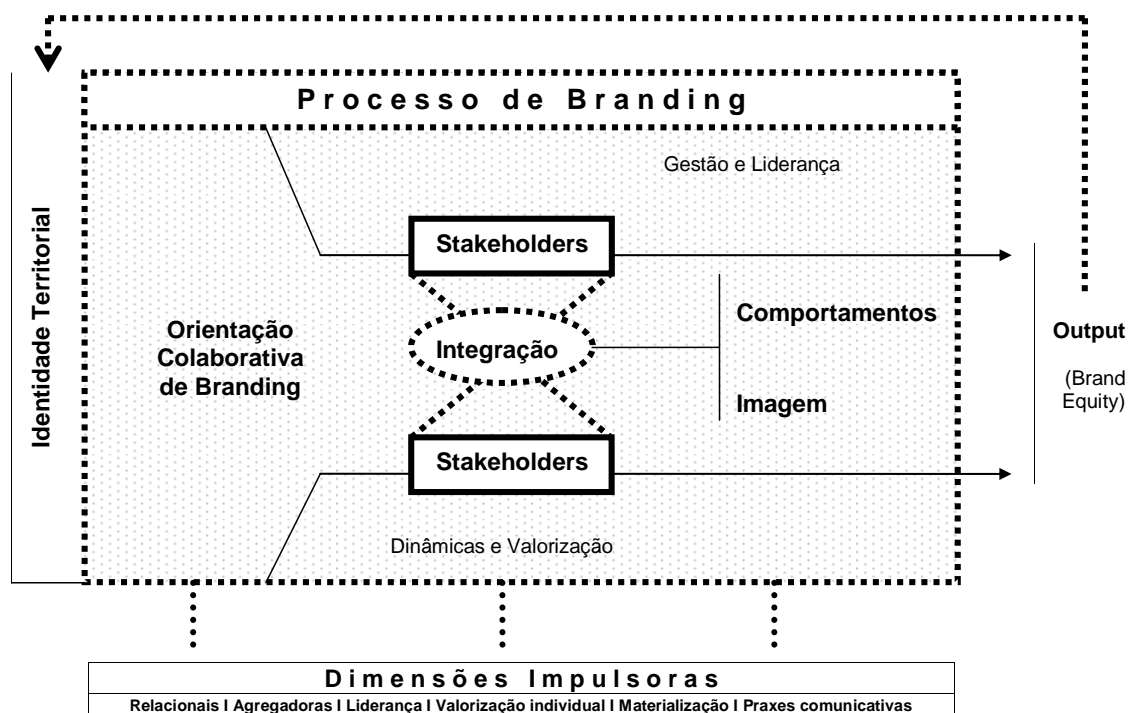
7.2 Framework para a Gestão de Marcas Territoriais Assente numa Abordagem de *Stakeholders Based Branding*

No culminar desta fase da investigação tomando por base a teoria existente e os resultados da pesquisa empírica sugere-se, com base nos pressupostos da *Grounded Theory* um referencial de natureza explicativa e simultaneamente normativa para uma abordagem de *Stakeholders Based Branding* na gestão de marcas territoriais.

De facto, ainda que a importância dos *stakeholders* num processo de *marketing* ou *branding* territorial seja absolutamente consensual e quase considerada uma questão de bom senso (como evidenciado pela literatura e pelos dados de campo) a sua materialização e processualização tende a ser vista como abstracta e de difícil implementação e gestão.

Neste sentido, o *framework* proposto (Figura 40) põe em relação um conjunto de factores e elementos que não eram, até ao momento, consideradas na literatura de *marketing* e *branding* territorial, ou pelo menos, integrados numa mesma orientação e visa retratar e sistematizar uma abordagem de *branding* ao território que tome por foco central a colaboração dos *stakeholders* na construção e edificação do processo de *branding* e imagem territorial.

Figura 40 – Framework para a Gestão de Marcas Territoriais Assente numa Abordagem de *Stakeholders Based Branding*



Fonte: Elaboração própria

Tomando pela base a identidade territorial e as demandas de *branding* para motivar e empreender qualquer iniciativa e processo de *branding* territorial uma orientação de *Stakeholders Based Branding* consubstancia-se na integração logo na fase inicial do processo dos *stakeholders* e na construção de um processo que os valorize e os empreenda como co-autores e responsáveis da marca e imagem territorial.

Desde logo, a identificação de actores de interesse e influência e a sua classificação em função dos critérios nos pressupostos da literatura permitirão o seu mapeamento e priorização.

Nem todos os *stakeholders* têm a mesma importância no projecto nem a mesma predisposição colaborativa por isso a metodologia de mapeamento demonstra-se ser importante.

A procura de *branding* é estabelecida ou reconhecida pela entidade gestora mas e tomando por base a construção colaborativa a edificação dos objectivos de *branding* derivará do processo de auscultação e contemplação das necessidades e expectativas dos *stakeholders* envolvidos materializando assim o carácter negocial para o alinhamento dos objectivos e pressupostos de *branding*, dando corpo a orientações como a marca negociada de Gregory (2007) ou a construção estratégica a 'múltiplas vozes' de Lehtimäki e Kujala (2005).

No processo emanam um conjunto de pré-requisitos que se apresentam como balizadores e com capacidade para determinar interesse e ritmo de adesão por parte dos *stakeholders* de interesse a um processo de *branding* territorial que se situam ao nível do reconhecimento dos *stakeholders* relativamente à edificação e consistência de visão territorial, amplamente associada à entidade gestora e características de agremiação que favoreçam a construção de formatos organizativos.

Esses formatos organizativos devem potenciar a tripartição do envolvimento político, do envolvimento dos actores territoriais e do envolvimento técnico com capacidade para tecnificar as orientações. Esta orientação tripartida da constituição organizativa vem, de resto, complementar as constatações de Rainisto (2003) relativas às estruturas organizativas para os trabalhos de *branding* e situá-las num paradigma colaborativo.

Ao nível da alimentação e retro-alimentação do processo uma gestão de *Stakeholders Based Branding* caracterizar-se-à pela busca de envolvimento e fidelização dos *stakeholders* ao projecto cuja melhor performance e colaboração estará na relação directa da capacidade da organização territorial potenciar um *marketing* de *stakeholder* no sentido de os atender como nucleares da

acção a quem interessa conquistar, satisfazer e fidelizar, de forma a promover nestes comportamentos que favoreçam a marca territorial.

Nesse sentido, o projecto tem de se edificar em torno de um conjunto de competências valorizadas pelos *stakeholders* no âmbito de capacidades relacionais, de agregação, de liderança, de valorização individual, de materialização e praxes comunicativas.

Desde logo, a construção de mecanismos consultivos, de proximidade e o reconhecimento e valorização individual de cada stakeholder para o território é nuclear neste tipo de abordagem. A valorização da imagem de cada stakeholder é um factor com carácter legitimador e potenciador da auto-imagem de cada actor que ao sentirem-se valorizados pelo território aumentam o seu sentimento de cidadania territorial e auto-imputação e contribuem para a marca, pelo que a dimensão individual de projecção e legitimação de actores será um espectro a considerar e valorizar neste âmbito e que é ainda negligenciado pela literatura.

Simultaneamente, os formatos comunicacionais e relacionais de proximidade e a criação de dinâmicas comunicacionais *push* e *pull* são, nesta abordagem centrais e potenciadoras de vinculação e cultura participativa.

A construção colaborativa far-se-á acompanhar pela liderança pautada pela capacidade de partilha, mediação, interesse e capacidade de mobilização, particularmente no âmbito político, torna-se mobilizadora dos actores e aproxima-os ao projecto.

Por outro lado, a efectiva edificação e entendimento do retorno de *stakeholder* (tangível ou intangível) e respectiva consistência desse retorno no processo, pauta envolvimento e consistência de envolvimento por parte dos actores.

7.3 Contributos e Implicações da Investigação

A investigação propôs-se contribuir para a exploração em torno da relevância e condições potenciadoras de abordagens colaborativas e integradoras dos actores territoriais nos processos de *branding* dos lugares constituindo-se as suas reflexões e resultados fundamentados como contributos de interesse à teoria e prática, no âmbito deste tipo de processos.

Dos contributos para a teoria resultantes da investigação realizada nesta dissertação será de realçar que uma abordagem colaborativa tem reconhecidamente vindo a ser reclamada pela literatura que, alertando para a complexidade do produto territorial e do número e perfil de actores a envolver neste tipo de processos, enfoca a carência de investigação que contribua para essa reflexão, bem como, sobre formas da sua materialização.

Neste contexto, a investigação que se apresenta contribui para colmatar essas carências presentes, entre outros, nas considerações de autores como Trueman et al. (2001), Kavaratzis (2004) e outros.

A investigação consagra uma epítome da literatura referencial e contextualizadora de *marketing* e *branding* territorial, bem como, das especificidades e carências ao desenvolvimento e maturação deste tipo de processos presentes no estado da arte onde se canoniza a relevância de uma orientação colaborativa.

Assim, contribui-se para um entendimento mais holístico do processo de *branding* através da consideração dos diferentes actores territoriais no processo, fornecendo e aprofundando uma abordagem conceptual colaborativa e explorando factores relevantes para a sua materialização.

A conceptualização de uma orientação focalizada na integração dos *stakeholders* territoriais nos processos de *branding* é consubstanciada no termo *Stakeholders Based Branding*. Ao edificar esta construção conceptual, revela-se uma perspectiva inovadora na medida em que se congrega e 'institucionaliza' conceptualmente uma orientação de *branding* que infunde em relação directa os pressupostos da Teoria de *Stakeholders* de Freeman (1984) e os processos de *branding* territorial.

O que distingue *Stakeholders Based Branding* de outros constructos colaborativos de *branding* é o paradigma de abordagem de contemplação dos actores sob uma perspectiva de co-autoria no processo.

Essa concepção não contraria mas antes agrega-se e complementa os constructos actualmente existentes na literatura sobre gestão e processos de *branding* e *marketing* relacional no âmbito das suas aplicações territoriais.

Simultaneamente a investigação indaga e aprofunda as dimensões impulsionadoras de integração e motivação de *stakeholders* no processo de *branding*, representando o resultado desse trabalho de enfoque nos factores impulsores um acréscimo ao conhecimento existente.

A identificação de diferentes percepções e práticas locais em diferentes territórios permitiram induzir conhecimentos relevantes para modelização teórica que consubstancie uma orientação colaborativa de *branding* reconhecidamente reclamada pela literatura e que se consubstanciam no modelo conceptual de gestão de marcas territoriais assente numa filosofia de *Stakeholders Based Branding* e no conjunto de proposições teóricas com intentos normativos para esta abordagem.

Sob uma perspectiva mais prática interessa lembrar que os lugares recorrem cada vez mais aos processos de *marketing* e *branding* para se demarcarem dos territórios concorrentes e se potenciarem social, política e economicamente, sendo que, essa consubstanciação tende a fazer-se com recurso às técnicas mais generalistas de *marketing* e *branding* territorial sem usufruírem de sistematizações mais integradoras e colaborativas dos actores territoriais no processo.

Ao realçar esta vertente colaborativa o presente trabalho, para além de despoletar uma maior sensibilização aos técnicos e políticos responsáveis sobre a necessidade de empreender orientações colaborativas, contribui para melhor orientar a materialização dessas orientações de forma de melhor aproveitar e potenciar o papel dos *stakeholders* territoriais nos processos de *branding*.

A investigação contribui, assim, para posicionar num paradigma mais holístico e colaborativo os processos estratégicos e operacionais de gestão de marcas territoriais com vista a uma efectiva potenciação da identidade territorial e sustentabilidade da marca territorial e, ao ser validada a relevância e os benefícios de orientações colaborativas de *branding* através da pesquisa empírica, reitera-se incontornável o seu potencial de efeito à prática.

Simultaneamente a investigação consagra um conjunto de dimensões críticas a contemplar em processos de *branding* edificados na colaboração e potenciação de *stakeholders*, bem como, um conjunto de princípios normativos que visam contribuir para auxiliar e guiar a materialização deste tipo de orientação.

Globalmente pode considerar-se que a abordagem desenvolvida na presente investigação permite:

- Implicar mais directamente os diferentes actores de um território na responsabilidade de criar uma marca com valor;
- Quebrar uma potencial miopia de focalização exclusiva no público final;
- Contribuir para explorar novas orientações de relacionamentos;
- Priorizar o papel do comportamento dos *stakeholders* para o alcance de uma marca territorial;

- Contribuir para articular as diferentes dimensões de um território e integrar processos que facilitem a divulgação da informação por toda a cadeia de *stakeholders*;
- Criar canais que favoreçam o fluxo de comunicação entre a entidade territorial e os *stakeholders*.

Directamente para os territórios estudados a pesquisa, além de contribuir para o alargamento das suas perspectivas no âmbito do *marketing* e *branding* territorial, dá aos responsáveis um conjunto de outputs relevantes para reflectirem sobre a forma como gerem as suas marcas territoriais e simultaneamente pôr em relação as suas práticas e percepções com as dos *stakeholders*, por eles, considerados como mais relevantes para o *branding* dos respectivos territórios. Simultaneamente ao emanarem os factores impulsores das perspectivas de campo, potenciam-se práticas almejadas e valorizadas pelos respectivos *stakeholders* territoriais.

7.4 Limitações

Importa reflectir em torno das principais limitações da investigação desenvolvida.

Apesar das vantagens para o presente tipo de investigação da adopção de uma orientação de *Grounded Theory* assumem-se, desde logo, restrições ao nível da generalização dos resultados.

Ainda que os pressupostos de cientificidade tenham sido assegurados à luz da perspectiva da Teoria Fundamentada em Dados, a generalização dos resultados, nos moldes da costumada perspectiva positivista, não pode ser assegurada.

Neste âmbito, o próprio número de casos de estudo e delimitação a territórios de média dimensão e exclusivamente nacionais, impossibilitam essa generalização.

Não obstante, o grau de confiabilidade emanado pela consistência de dados em diferentes casos de estudo e níveis de variações e condições contempladas, são indiciadores válidos e suficientes, à luz da *Grounded Theory*, para permitir o processo de abstracção dos resultados com vista a um modelo de *Stakeholders Based Branding*, com interesse para ser considerado em contexto académico e de campo de gestão de marcas territoriais.

Simultaneamente devem ser consideradas limitações relacionadas ao espectro do universo dos entrevistados.

O pressuposto da amostragem teórica justificou a opção de fazer com que a selecção de *stakeholders* a entrevistar fosse determinada pelo Executivo de cada território em estudo atendendo à importância atribuída a cada um no âmbito das estratégias de *branding* dos respectivos territórios.

Tal permitiu o acesso e estudo em profundidade às percepções e opiniões dos líderes das instituições consideradas pelos Executivos como particularmente relevantes para os seus processos de *branding* locais.

Não obstante ficaram eventualmente excluídos da investigação, outros *stakeholders*, que por não terem sido identificados pelos Executivos não foram considerados. Além disso a auscultação de outros *stakeholders* territoriais independentemente do seu grau de influência e referenciação por parte dos Executivos contribuiria para uma visão mais abrangente da problemática em estudo.

Por último não será de excluir que, não obstante as triangulações, pelo facto do principal recurso de dados assentar nas entrevistas pessoais onde os *stakeholders* reportam as suas próprias expressões e sentimentos territoriais, poderem ter sido dissipadas diferenças entre comportamentos e posicionamentos declarados e vigentes por parte destes.

7.5 Desenvolvimentos Futuros

A perspectiva da presente investigação como um ponto de partida para posteriores construções e reflexões em torno do *branding* territorial, com particular ênfase ao papel e integração dos actores locais no processo, conduz a sugestões sobre possíveis formas do seu desenvolvimento.

Assim, seria relevante desenvolver investigação junto dos públicos finais de cada território em estudo, no sentido de averiguar das suas percepções territoriais e efeitos percebidos de práticas de *branding* colaborativo.

Igualmente importante seria o teste, num paradigma positivista e quantitativo, do modelo proposto e consequentes testes de hipóteses e correlações entre variáveis.

Tendo este trabalho resultado num retrato, temporalmente delimitado, seria pertinente o desenvolvimento de estudos longitudinais aos territórios estudados que permitissem analisar e

documentar a evolução do papel colaborativo dos actores e melhor colocar em relação os seus comportamentos com os níveis de investimento da marca e ciclos políticos.

Igualmente pertinente seria estender o estudo a outros territórios, com diferentes dimensões e mesmo estendê-lo a um paradigma *cross-cultural*, que permitisse refinar o modelo com base nas consistências e inconsistências advindas dessas outras realidades.

Globalmente o desenvolvimento de investigação que permita desenvolver e reiterar a dedução de boas práticas com vista à implementação e transferência, em múltiplos locais, dos pressupostos colaborativos de *branding* de forma a desenvolver e projectar no território este tipo de orientação constituem-se como motivações orientadoras do desenvolvimento futuro da investigação aqui iniciada.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. Free Press.
- Aaker, D. e Day, G. (1990). *Marketing Research*. Wiley & Sons.
- Abbott, C. (1981). *Boosters and Businessmen: Popular Economic Thought and Urban Growth in the Antebellum Middle West*. Connecticut, Greenwood Press.
- Achrol, R. e Kotler, P. (1999). Marketing in the Network Economy. *Journal of Marketing*, 63, pp. 146-163.
- Adams, D. E Michael, H. (2010). Operationalising Place-Based Innovation in Public Administration, *Journal of Place Management and Development*, 3 (1) pp.8-21.
- Ajzen, I. (2001), Nature and Operation of Attitudes, *Annual Review of Psychology*, 52, pp. 27-28
- Almeida, C. (2004). O Marketing das Cidades. *Gestão e Desenvolvimento*, 12, pp.9-45.
- American Marketing Association [Em linha]. Disponível em <http://www.ama.org>. [Consultado em 15/04/2007].
- Amine, L. e Chao, M. (2005). Managing Country Image to Long-Term Advantage: The Case of Taiwan and Acer. *Place Branding*, 1 (2), pp. 187-204.
- Anholt, S. (2002). Foreword. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), pp.229-239.
- Anholt, S. (2006). The Anholt-GMI City Brands Index: How the World Sees the World's Cities. *Place Branding*, 2 (1), pp. 18-31.
- Ashworth, G. E Voogd, H. (2007). *Place Marketing: Marketing in the Planning and Management of Places*. Routledge.
- Ashworth, J. e Voogd, H. (1990). Marketing and Place Promotion. In: Gold, J. E Ward, S. (eds). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Wiley.
- Ashworth, J. e Voogd, H. (1990). *Selling the City*. London, Belhaven Press.
- Assael, H. (1990), *Marketing: Principles and Strategy*. Orlando, Dryden Press.
- Avraham, E. (2004). Media Strategies for Improving an Unfavorable City Image. *Cities*, 21 (6), pp. 471-479.
- Azevedo, A. (2003). Estratégias de Construção de Marcas Portuguesas: Desenvolvimento e aplicação do modelo da resposta auto-congruente à Publicidade. Tese de Doutoramento. Escola de Economia e Gestão. Universidade do Minho, Braga.
- Azevedo, A. (2005). *Cidades como Marcas: O Papel da Estratégia de Comunicação no Contexto do Marketing Territorial*. Livro de Actas – 4º SOPCOM, pp. 1777-1786.
- Balmer, J. (2001). From the Pentagon: A New Identity Framework. *Corporate Reputation Review*, 1 (4), pp. 11-22.
- Barke, M. (1999). City *Marketing* as a Planning Tool. In: Pacionae, M. (ed) *Applied Geography: Principles and Practice*. London, Routledge.
- Barwise, P. (1995). Good Empirical Generalizations, *Marketing Science*, 14 (3), pp.G29-G35.
- Bass, F. (1995). Empirical Generalizations and *Marketing Science*: A Personal View, *Marketing Science*, 14 (3), pp.G6-G18
- Bastoni, C. (2004). Governance Matters. *World Winning Cities*. Jones Lang LaSalle.
- Beaverstock, J., Smith, R. e Taylor, P. (2000). World-City Network: A New Metageography?. *Annals of the Association of American Geographers*, 90 (1), pp.123-134.
- Bennett, R. e Koudelova, R. (2001). Image Selection and the Marketing of Downtown Areas in London and New York. *The International Journal of Public Sector Management*, 14 (3), pp. 205-220.

- Berman, S., Wicks, A., Kotha, S. e Jones, T. (1999). Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 42(5), pp. 488-506.
- Berry, L. e Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*. New York, The Free Press.
- Bezjian-Avery, A., Calder, B. e Iacobucci, D. (1998). New Media Interactive Advertising vs. Traditional Advertising. *Journal of Advertising Research*, Julho-Agosto, pp. 23-32.
- Bhardwaj, D. S. e Bhardwaj, K. (1999). The impacts of Mega-events on Tourism – Strategies for Destinations, In: Andersson, T., Persson, C., Shalberg, B. and Strom, L. (Ed). *The Impact of Mega Events*, Ostersund, ETOUR, pp. 47-56.
- Bitner, J. e Booms, B. (1981) *Marketing Strategies and Organizational Structures for Service Firms*. Chicago, American Marketing Association.
- Borja, J. e Castells, M. (1997). *Local y Global. La Gestion de las Ciudades en la Era de la Información*. Madrid, United Nations for Human Settlements, Taurus, Pensamiento.
- Bourne, L. (2007). [Em linha]. Disponível em [http:// www.stakeholdermapping.com](http://www.stakeholdermapping.com). [Consultado em 22/008/2008].
- Bradley, A., Hall, T. e Harrison, M. (2002). Selling Cities: Promoting New Images for Meetings Tourism. *Cities*, 19 (1), pp.61-70.
- Bristor, J. (1985). Buying Networks in Organizational Buying Behavior. *Proceedings of the 15th Annual Albert Haring Symposium*. Bloomington, Indiana University.
- Brito, C. (1996). *Collective Action in Industrial Networks . The Case of Port Wine Industry*. PhD Thesis, University of Lancaster.
- Brito, C. (1999). Issue-Based Nets: A Methodological Approach to the Sampling Issue in Industrial Network Approach. *Qualitative Market Reserach: An International Journal*, 2 (2), pp.92-102.
- Brown, S. et al. (2002) Exploring Complex Phenomena. *Journal of College Student Development*, Mar/Apr, 43(2)
- Bryant, A. e Charmaz, K. (Ed.) (2007). *The Sage Handbook of Grounded Theory*. Sage Publications.
- Bryson, J. (1995). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations. S. Francisco, Jossey-Bass
- Bryson, J. (2004). What to do When Stakeholders Matter. *Public Management Review*, 6 (1), pp.21-53
- Buurma, H. (2001). Public Policy Marketing: Marketing Exchange in the Public Sector. *European Journal of Marketing*, 35 (11-12), pp. 1287-302.
- Cai, L. (2002). Cooperative Branding for Rural Destinations. *Annals of Tourism Research*, 29, pp.720-742.
- Caldwell, N. e Freire, J. (2004). The Difference Between Branding a Country, a Region and a City: Applying the Brand Box Model. *Journal of Brand Management*, 12 (1), pp. 50-61.
- Carson, D. et al. (2002). *Qualitative Marketing Reseach*. California, Thousand Oaks.
- Castells, M. (1999). *A Sociedade em Rede*. Rio de Janeiro, Paz e Terra.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian.
- Castells, M. e Borja, J. (1996) As Cidades como Atores Políticos. *Novos Estudos Cebrap*, n. 45, pp. 152-156.
- Chaston, I. (1999). *New Marketing Strategies*. California, Sage.
- Cheshire, P. E Gordon, R. (1998). Territorial Competition: Some Lessons From Policy. *Annals of Regional Science*, 32, pp. 321-346.

- Cidrais, A. (1998). *O Marketing Territorial Aplicado às Cidades Médias Portuguesas: Os Casos de Évora e Portalegre*. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa.
- Cidrais, A. (2006). *Marketing Territorial dos territórios inteligentes: Instrumentos para uma nova visão*. Paper apresentado na Conferência Ibérica de *Marketing* das Cidades. IPAM/IDIM, Porto.
- Cierpicki, S., Wright, M. E Sharp, B. (2000). Managers Knowledge of *Marketing* Principles. *Journal of Empirical Generalisations in Marketing Science*, 5, pp. 771-790.
- Clark, G. (2002). Emerging Local Economic Development Lessons from Cities in the Developed World, and their applicability to Cities in Developing and Transitioning Countries. World Bank Urban Forum: Tools, Nuts, and Bolts. Washington DC [Em linha]. Disponível em <http://www.worldbank.org/html/fpd/urban/forum2002/docs/clark-paper.pdf>, [Consultado 14/06/2006].
- Clarke, J. (2000). Tourism Brands: An Exploratory Study of the Brands Box Model. *Journal of Vacation Marketing*, 6 (4), pp. 329-345.
- Clarkson, M. (1999), Principles of Stakeholder Management, The Clarkson Centre for Business Ethics, Joseph L. Rotman School of Management, University of Toronto, Toronto
- Clifton, R. (2004). Opinion Pieces – Where is *Place Branding* Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Clifton, R. (2006) How has place branding developed during the year that *Place Branding* has been in publication?. *Place Branding*, 2 (1), pp. 6-17.
- Clulow, V. (2005). Futures Dilemmas for Marketers: Can Stakeholder Analysis Add Value. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp.978-996
- Código da Propriedade Industrial (2003). Decreto-Lei n.º36/2003, de 5 de Março
- Corbin, J. e Morse, J. (2003). The Unstructured Interview. Issues of Reciprocity and Risks when Dealing with Sensitive Topics. *Qualitative Inquiry*, 9(3), pp.335-354.
- Correia, R. (2005). *Marketing Turístico – Uma Abordagem de Rede*. Tese de Mestrado em Ciências Empresariais. Faculdade de Economia da Universidade do Porto.
- CultMark (2004). *Report on the International Experience of Cultural Place Marketing*. INTERREG IIIC.
- Curtis, J. (2001). *Branding a State: The Evolution of Brand Oregon*. *Journal of Vacation Marketing*, 7 (1), pp. 75-82.
- DeBussy, N., Ewing, M., Pitt, L. (2003). Stakeholder Theory and Internal Marketing Communications: A Framework for Analysing the Influence of New Media, *Journal of Marketing Communications*, 9 (3), pp.147-61.
- Deffner, A. E Liouris, C. (2005). *City Marketing: A Significant Tool for Urban Development in a Globalised Economy*. Paper presented at 45th Congress of the European Science Association.
- Donaldson, B. e O'Toole, T. (2007). *Strategic Marketing Relationships*. Wiley.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995), The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence and Implications, *Academy of Management Review*, 20 (1), pp.65-91.
- Dumm, P. e Van Wilderode, D. (2004). Os Sentidos Múltiplos de Urbanização e e Forma Urbana numa “Época de Globalização”. In: Schiffer, S. (Org.) *Globalização e Estrutura Urbana*. São Paulo, HUCITEC
- Dzenovska, D. (2005). Remaking the Nation of Latvia: Anthropological Perspectives on Nation Branding. *Place Branding*, 1 (2), pp.173-186.

- Easton, G. (1995). Methodology and industrial networks. Möller, K., Wilson, D.T. (Eds), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishing, Norwell, MA, pp.411-91.
- Eden, C. e Ackermann, F. (1998) *Making Strategy: The Journey of Strategic Mananement*. London, Sage Publications.
- Einstein, A. and Infeld, L. (1938), *The Evolution of Physics*, NY, Simon and Schuster
- Eisenhardt K. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), pp.532-550.
- Elizagarate, V. (2006). Estratégias de Marketing para las Ciudades: El Turismo y la Organización de Eventos en la Europa del S.XXI. *Revista Portuguesa de Marketing*. 2 (19), pp. 55-63.
- European Commission (1996). Cohesion and Competitiveness: Trends in the Regions. *6th Periodic Report on the Social and Economic Situation and Development of the Regions in the Community*. European Commission, Luxembourg.
- Fernández, W. (2004). The Glaserian Aproach and Emerging Business Practices in Information Systems Management: Achieving Relevance Through Conceptualisation.Proceedings of 3rd European Conference on Research Methodology for Business Management Studies. University of Reading, UK, pp. 177-186.
- Ferreira, J. e Oliveira, A. (2006). Cidade Simbólica e Cidade do Quotidiano - A Importância da Compreensão da Arquitectura e do Urbanismo Contemporâneo no Marketing das cidades. *Revista Portuguesa de Marketing*, 2 (19) pp.13-23.
- Ferrell, O. (2004). Business Ethics and Customer Stakeholders, *Academy of Management Executive*, 18 (2), pp.126-9
- Fischer, E. e Otnes, C. (2006). Breaking New Ground: Developing Grounded Theories in *Marketing* and Consumer Behavior. Belk, R. (Ed.). *Handbook of Qualitative Reseach Methods in Marketing*. Massachutetts, Edward Elgar Publishing, pp.19-30.
- Fletcher, A., Guthrie, J. Et al. (2003). Mapping Stakeholder Perceptions for a Third Sector Organization, *Journal of Intellectual Capital*, 4 (4)
- Flick, U. (2004). *Uma Introdução à Pesquisa Qualitativa*. Porto Alegre, Bookman.
- Foley, J. e Kendrack, J. (2008). *Balanced Brand*. Wiley
- Fortuna, C. (1997). Destradicionalização e Imagem da Cidade. In: Fortuna, C. (org.). *Cidade, Cultura e Globalização*. Oeiras, Celta Editora, pp. 231-258.
- Freeman, R.E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston, Pitman.
- Freire, J. (2005). Geo-Branding, Are We Talking Nonsense? A Theoretical Reflection on Brands Applied to Places. *Place Branding*, 1 (4), pp. 347-362.
- Friedman, A., Miles, S. (2002). Developing Stakeholder Theory, *Journal of Management Studies*, 39 (1), pp.1-21.
- Friedman, T. (2005). *O Mundo é Plano – Uma História Breve do Século XXI*. Lisboa, Actual Editora.
- Gaio, S. (2006). *Developing Corporate Brands for Competitiveness*. XXVIII INFORMS Marketing Science Conference. Pittsburgh University.
- Gaio, S. (2006a) Perspectivas e Contributos das Relações Públicas na Gestão de Marcas Corporativas. In Cesca, C. (Ed.) *RP e suas Interfaces*. São Paulo, Summus Editora.
- Gaio, S. (2007). Digital Contributes for the Construction of a Network Based Branding Model. Paper apresentado no Digital Cities Summit, Universidade Técnica de Lisboa.
- Gaio, S. e Gouveia, L. (2007). O Branding Territorial: Uma Abordagem Mercadológica à Cidade, *Revista A Obra Nasce*. 4, pp. 27-38.

- Gaio, S. e Gouveia, L. (2009). A Relevância de uma Abordagem de Rede na Edificação da Marca Territorial. *Revista A Obra Nasce*, 6, pp. 33-40.
- Gaio, S., Gouveia, L. e Gouveia, J. (2010). A gestão da marca territorial sob uma abordagem colaborativa: Notas sobre os casos de Cascais, Guimarães, Paços de Ferreira e Ponte de Lima. Paper apresentado no 5º Workshop da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional, Universidade de Coimbra.
- Gaio, S., Gouveia, J. e Gouveia, L. (2006). O Branding e a Dimensão Digital da Cidade: Dinâmicas e Contributos para a Competitividade. *Revista Portuguesa de Marketing*, 2 (19) pp. 47-54.
- Gaio, S., Gouveia, L. e Gouveia, J. (2006a). Do Território Esperado ao Território Experimentado: A Identidade Como Factor Nuclear no Processo de *Branding*. Paper apresentado no Congresso de *Marketing* de Ciudades – *Citymarketing* Elche'06., Elche
- Gaio, S., Gouveia, L. e Gouveia, J. (2008). A Colaborative Model for the Development of Place Brands. Paper presented at International Conference *Marketing Cities – Place Brand in Perspective*. Association for Place *Branding* and Public Diplomacy, Humboldt University, Georg Simmel Center for Metropolitan Studies. Berlin
- Gaio, S., Gouveia, L. e Gouveia, J. (2008a). NBB. Um Modelo Colaborativo para a Gestão de Marcas Territoriais. Actas do 14º Congresso da Associação Portuguesa de Desenvolvimento Regional, Instituto Politécnico de Tomar, pp.1009-1029.
- Getz, D. (1999). The impacts of Mega-events on Tourism – Strategies for Destinations, In: Andersson, T., Persson, C., Shalberg, B. and Strom, L. (Ed.), *The Impact of Mega Events*, Ostersund, ETOUR, 5-32.
- Gilmore, F. (2001). A Country – Can it Be Repositioned? Spain – The Success Story of Country Branding. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), pp. 281-293.
- Gilmore, F. (2002). A country – can it be repositioned? Spain – the success story of country *branding*. *Brand Management*, 9 (4-5), pp. 281-293.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, Sociology Press.
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence vs. Forcing*. Mill Valley, Sociology Press.
- Glaser, B. (2007). Theoretical Elaboration of Quantative Data. *The Grounded Theory Review*, 6 (3)
- Glaser, B. e Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Chicago, Adine.
- Gnoth, J. (2004). Opinion Pieces – Where is *Place Branding* Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Goeddijk, A. (2003). Partnership at Corporate Level: the Meaning of the Stakeholder Model. *Journal of Change Management*. 3 (3), pp.225-241.
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory. A Practical Guide for Management, Business and Market Researchs*. Thousand Oaks, Sage.
- Gouveia, L. e Gouveia, J. (2003). Autarquias Digitais: Promessas e Desafios. In: Gouveia, L. (Org.) *Cidades e Regiões Digitais - Impacte nas Cidades e nas Pessoas*. Porto, Edições UFP, pp. 187- 194.
- Graham, B. (2002). Heritage as Knowledge: Capital or Culture?. *Urban Studies*, 39 (5-6), pp.1003-1017.
- Graham, S. e Marvin, S. (2001). *Splintering Urbanism*. New York, Routledge.
- Green, P. e Carmone, F. (1988). *Multidimensional Scling and Related Techniques in Marketing Analysis*. Boston, Mass Allyn
- Gregory, A. (2007). Involving Stakeholders in Developing Corporate Brands. *Journal of Marketing Management*, 23 (1-2), pp. 59-73.

- Gregory, R., Keeney, R.L. (1994). Creating Policy Alternatives Using Stakeholder Values, *Management Science*, 40(8), pp.1035-48
- Griffiths, R. (1998). Making Sameness: *Place Marketing* and the New Urban Entrepreneurialism. In: Oatley, N. (Ed.) *Cities Economic Competition in Urban Policy*. London, Paul Chapman Publishing.
- Gronroos, C. (1984). A Service Quality Model and its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), pp. 36-44.
- Gronroos, C. (1997). From Marketing-mix to Relationship Marketing – Towards a Paradigm Shift in Marketing, *Management Decision*, 35(3/4), pp. 148-52.
- Grunig, J. (1997). A Situational Theory of Publics: Conceptual History, Recent Challenges and New Research. In D. Moss, T. MacManus, & D. Vercic (Eds.), *Public Relations Research: An International Perspective*. London, International Thomson Business Press, pp. 3-48.
- Guba, E. (1990). The Alternative Paradigm Dialog.. In: Guba, E. (ed.), *The Paradigm Dialog*. Sage Publications, Newbury Park, pp. 17-30.
- Gummesson, E. (1994). Marketing Relationship Marketing Operational. *The International Journal of Service Industry Management*, 5 (5), pp. 5-20.
- Gummesson, E. (1996). Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis. *European Journal of Marketing*, 30 (2), pp. 31-44.
- Gummesson, E. (1999). *Total Relationship Marketing: Moving from the 4Ps to the 30 Rs*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Gummesson, E. (2003). All Research is Interpretative. *Journal of Business & Industrial Marketing*. 18(6/7), pp.482-492.
- Haesbaert, R. (2004). *O Mito da Desterritorialização*. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil.
- Haigh, D. (1996). *Brand Valuation.: A Review of Current Practice*. London, IPA.
- Hakansson, H. e Johanson, J. (1992). A Model of Industrial Networks. In Axelsson, B. E Easton, G (editors). *Industrial Networks: A New View of Reality*, London, Routledge, pp.28-34.
- Hakansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge.
- Hakansson, H. et al. (1999). Learning in Networks, *Industrial Marketing Management*, 28(5), pp.443-452.
- Hakansson, H. et al. (2003). Place as a Resource in Business Networks. Paper Presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.
- Halinen, A. e Tornroos, J. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297.
- Halinen, A. e Tornroos, J. (2005). Using Case Methods in the Study of Contemporary Business Networks. *Journal of Business Research*, 58, pp. 1285-1297.
- Hall, D. (1999). Destination Branding, Niche Marketing and National Image Projection in Central and Eastern Europe. *Journal of Vacation Marketing*, 5 (3), pp. 227-237.
- Hall, D. (2002). Brand Development, Tourism and National Identity: The Re-imaging of Former Yugoslavia. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), pp. 323-334.
- Hall, P. (2000). Innovative Cities. In: Hagbarth, L. (Ed). *Structural Change in Europe. Innovative Cities and Regions*. Hagbarth Publications, Bollschweil, pp. 31-35.
- Hankansson, H. e Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London, Routledge.

- Hakansson, H., et al. (1999). Learning in Networks, *Industrial Marketing Management*, 28 (5), pp.443-452.
- Hakansson, H., et al. (2003). Place as a Resource in Business Networks. Paper Presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon.
- Hankinson, G. (2001). Location Branding: A Study of the Branding Practices of 12 English Cities. *Journal of Brand Management*, 9 (2), pp. 127-142.
- Hankinson, G. (2004). Relational Network Brands: Towards a Conceptual Model of Place Brands. *Journal of Vacation Marketing*, 10 (2), pp.109-121.
- Hankinson, G. (2007). The Management of Destination Brand: Five Guiding Principles Based on Recent Developments in Corporate Branding Theory, *The Journal of Brand Management*, 14 (3), pp. 240-254.
- Hanningan, J. (2003). Symposium on Branding, the Intertainment Economy and Urban Place Building: Introduction. *International Journal of Urban and Regional Research*, 27 (2), pp.352-360.
- Hardin, G. (1968). The Tragedy of the Commons, *Science*, Vol.162, pp.1243-1248.
- Hardin, R. (1982). *Collective Action*. Baltimore, John Hopkins University Press.
- Hess, M. (2004). Spatial Relationships? Towards a Reconceptualization of Embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28 (2), pp.165-186.
- Hohenberg, P. e Lees, L. (1985). *The Making of an Urban Europe: 1000-1950*. Cambridge, Harvard University Press.
- Holloway, L. e Hubbard, P. (2001). *People and Place: The Extraordinary Geographies of Everyday Life*. Harlow, Pearson Education.
- Holton, J. (2007). Editorial. *The Grounded Theory Review*, 6 (3)
- Hubbard, P. (1996). Re-imaging the City: The Transformation of Birmingham's Urban Space. *Geography*, 81 (1), pp. 26-36.
- Huemer, L., Becerra, M. e Lunnan, R. (2004). Organizational Identity and Network Identification: Relating Within and Beyond Imaginary Boundaries. *Scandinavian Journal of Management*, 20 (1-2), pp. 53-73.
- Ind, N. E Bjerke, R. (2007). Branding Governance. West Sussex, Wiley & Sons.
- INE (2001). Censos 91, Resultados Preliminares/Portugal. Lisboa.
- Janesick, V.J. (1994). The Dance of Qualitative Research Design. Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, pp. 209-219.
- Johanson, B. e Araújo, L. (2002). The Effects of Spatial Proximity on Inter-Organisational Relationships. Paper presented at the 18th IMP Annual Conference, Dijon, France.
- Johnson, G. e Scholes, K. (2002). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow, Pearson.
- Johnston, Y. (2004). Opinion Pieces – Where is *Place Branding* Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Jones, R. (2005). Finding Sources of Brand Value. *Brand Management*, 13 (1), pp. 10-32.
- Jones, T. (1995). Instrumental Stakeholder Theory. *Academy of Management Review* 20 (2), pp.404-437.
- Jones, T. e Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory, *Academy of Management Review*, 24(2), pp.206-221.
- Júnior, A.; Silva, F. e Oba, L. (2006). *Cidade Comprada Vs. Cidade Vendida*. III Encontro da ANPPAS. Brasília
- Kahaner, L. (1997). *Competitive Intelligence*. New York, Touchstone.
- Kaler, J. (2003). Differentiating *Stakeholders* Theory. *Journal of Business Ethics* 46 (1), pp.71-83

- Kanter, R. (1995). *World Class - Thriving Locally in the Global Economy*. Prentice-Hall.
- Kapferer, J. (1991). *Marcas – Capital da Empresa*. Mem Martins, Edições CETOP
- Kastenholz, E. (2002). The Role of Destination Image on the Tourist Behavior and *Marketing* Implications: The Case of the North of Portugal. Doctoral Thesis. Economics, Management and Industrial Engineering Department. University of Aveiro, Aveiro.
- Kavaratzis, M. (2004). From City Marketing to City Branding: Towards a Theoretical Framework for Developing City Brands. *Place Branding*, 1 (1), pp.58-73.
- Kavaratzis, M. (2005). Place Branding: A Review of Trends and Conceptual Models, *The Marketing Review*, 5, pp.329-342.
- Kavaratzis, M. (2008). From City *Marketing* to City *Branding*. Phd Thesis. Groningen University.
- Kavaratzis, M. E Ashworth, G. (2005). City *Branding*: An Effective Assertion of Identity or a Transitory *Marketing* Trick? *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 96 (5), pp. 506-514.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management*. 3^{ed}. Upper Saddle River.
- Keller, K. (2003). Brand Syntheses: The Multidimensionality of Brand Knowledge. *Journal of Consumer Research*, 29, Mar., pp.595-600.
- Kelly, M. (2006). Introducing Students to the Concept of Sustainability. Paper presented to the 13th EDINEB Conference. Lisboa.
- Kerckhove, D. (1997). *A Pele da Cultura*. Lisboa, Relógio D'Água.
- Kerr, G. (2006). From Destination Brand to Location Brand, *The Journal of Brand Management*, 13 (4-5), pp. 276-283.
- Killingbeck, A. e Trueman, M. (2002) *Redrawing the Perceptual Map of a City*. Working paper 02/08. Bradford University School of Management.
- Kimery, K.M., Rinehart, S.M. (1998). Markets and Constituencies: An Alternative View of the Marketing Concept, *Journal of Business Research*, 43, pp.117-24.
- Klein, J. et. al. (1998). The Animosity Model of Foreign Product Purchase: An Empirical Test in the People's Republic of China. *Journal of Marketing*, 62 (1), pp. 89-100.
- Knox, S. e Gruar, C. (2007). The Application of Stakeholder Theory to Relationship *Marketing* Strategy Development in a Non-profit Organization, *Journal of Business Ethics*, 75, pp.115-135.
- Konecnik, M. (2004). Evaluating Slovenia's Image as a Tourism Destination: A Self-Analysis Process Towards Building a Destination Brand, *Brand management*, 11 (4), pp. 307-316.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management - Analysis, Planning, Implementation, & Control*. 8^a edição, New-Jersey, Prentice Hall.
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1999). *Principles of Marketing*. 8th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Kotler, P. e Armstrong, G. (1998). *Principals of Marketing*. 8^a ed. Prentice Hall.
- Kotler, P. et al. (1993). *Marketing Places*. New York, Free Press.
- Kotler, P. et al. (1999). *Marketing Places Europe*. London, Pearson
- Kotler, P. et al. (2002). *Marketing Asian Places*. Singapore, John Wiley & Sons.
- Landis, J. e Koch, G. (1977). The Measurement of Observer Agreement for Categorical Data, *Biometrics*. 33, pp. 159-174.

- Laville e Dionne (1999). *A Construção do Saber*. Porto Alegre, Artes Médicas.
- Leap, T. e Loughry, M. (2004). The Stakeholder-Friendly Firm, *Business Horizons*, 47(2), pp.27-32
- Lehtimäki, H. e Kujala, J. (2005). Strategising in Multi-Voiced Business Settings. In Seppä, M., et al. (eds.) eBRF 2004 Conference Proceedings. Tampere: Tampere University of Technology and University of Tampere, 2, pp.534–545.
- Lévy, P. (2000). *Cibercultura*. Lisboa, Instituto Piaget.
- Lincoln, Y. e Guba, E. (1985). *Naturalistic Enquiry*. California, Sage Publications.
- Lobo, S. (2007). A Colonização da Linha de Costa, *Jornal Arquitectos*, 227, pp.18-25.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London, Sage
- Locum Destination Consultant (2003). *A Regional Tourism Strategy for the West Midlands*. Locum Destination Consultant Consultation Paper, August. Haywards Heath, West Sussex.
- Lodge, C. (2006) How has Place Branding Developed During the Year that Place Branding has Been in Publication?, *Place Branding*, 2 (1), pp. 6-17.
- Lowe, A., e Glaser, B. (1995). The Potential of *Grounded Theory* for The Development of Relationship *Marketing Theory*. In Glaser, B. (Ed.). *Grounded Theory 1984-1994*. Sociology Press, pp. 671-685.
- Luque-Martínez, T. E Muñoz-Leiva, F. (2005). City Benchmarking: A Methodological Proposal Referring Specifically to Granada. *Cities*, 22 (6), pp. 411-423.
- Mafra, F. e Silva, J.A. (2004). *Planeamento e Gestão do Território*. Porto, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação.
- Maignan, I., Ferrell, O. E Ferrell, L. (2005). A Stakeholder Model for Implementing Social Responsibility in Marketing, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 956-977
- Malhorta, N. (1996). *Marketing Research an Applied Orientation*. 2ª ed. Prentice Hall.
- Matson, E. (1994). Can Cities Market Themselves Like Coke and Pepsi Do?. *International Journal of Public Sector Management*, Fev, pp.33-41.
- Maxwell, J. (2005). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Sage
- McCarthy, J. (1960 1st ed.), *Basic Marketing: A managerial approach*, 13th ed., Irwin, Homewood IL.
- Mellahi, K., Wood, G. (2003). The Role and Potential of Stakeholders in Hollow Participation: Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives, *Business and Society Review*, 108(2,) pp.183-202.
- Metaxas, T. (2002). *Place Marketing as a Tool for Local Economic Development and City's Competitiveness: A Comparative Evaluation of Place Marketing Policies in European Cities*. Paper presented at the EURA Conference – Urban and Spatial European Policies: Levels of Territorial Government. Turin.
- Miles, M. e Huberman, M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Mitchell, R., Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts, *The Academy of Management Review*, 22(4), pp. 853-886
- Moller, K. E Svahn, S. (2003). Managing Strategic Nets. A Capability Perspective. *Marketing Theory*, 3(2), p. 209-234.
- Moreira, J. (2007). Marketing das cidades – A identidade das Cidades: O Caso da Cidade da Covilhã. Tese de Mestrado em Gestão.Universidade da Beira Interior.
- Morgan, N. (2006) How has place branding developed during the year that Place Branding has been in publication?. *Place Branding*, 2 (1), pp. 6-17.

- Morgan, N. E Pritchard, A. (1999). Building Destination Brands: The Cases of Wales and Australia. *Journal of Brand Management*, 7 (2), pp. 103-118.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2002). New Zealand, 100% Pure. *Journal of Brand Management*, 9 (4-5), pp.335-354.
- Morgan, N., Pritchard, A. e Piggott, R. (2003). Destination Branding and the Role of *Stakeholders*. *Journal of Vacation Marketing*, 9 (3), pp. 285-299.
- Morgan, R. e Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship *Marketing*. *Journal of Marketing*, 58, pp. 20-38.
- Murdoch, J. (2000). Networks – A New Paradigm of Rural Development?. *Journal of Rural Studies*, 16 (4), pp. 407-419.
- Murphy, B. (2005). Stakeholder Perceptions Presage Holistic Stakeholder Relationship Marketing Performance, *European Journal of Marketing*, 39 (9/10), pp. 1049-1059.
- Nebenzahl, I. (2004). Opinion Pieces – Where is *Place Branding* Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Negroponte, N. (1995). *Being Digital*. New York, Vintage Books.
- Nora, D. (1996). *Os Conquistadores do Ciberespaço*. Lisboa, Terramar.
- Norrmann, K. (2004). Opinion Pieces – Where is Place Branding Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Noth, W. (1995). *Panorama da Semiótica: De Platão a Pierce*. São Paulo, Annablume.
- Nutt, P. e Backoff, R. (1992). *Strategic Mananement of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders*. San Francisco, Jossey-Bass.
- Nutt, P. E Backoff, R. (1993). Transforming Public Organizations with Strategic Management and Strategic Leadership. *Journal of Management*, 19 (2), pp. 299-347.
- Ohmae, K. (1995). *The End of the Nation State. The Rise of Regional Economies*. The Free Press.
- Olins, W. (1999). *Trading Identities: Why Countries and Companies are Taking on Each Other's Roles*. Foreign Policy Center. London.
- Olson, M. (1965). *The Logic of Collective Action*. Harvard University Press
- Paddison, R. (1993). City *Marketing*, Image Reconstruction and Urban Regeneration. *Urban Studies*, Nr. 2
- Pandit, N. (1996). The Creation of Theory: A Recent Application of the Grounded Theory Method. *The Qualitative Report*, 2 (4).
- Papadopoulos, N. (2004). Opinion Pieces – Where is Place Branding Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Patton, M. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. California, Sage Publications.
- Pellemans, P. (1999). *Recherche Qualitative en Marketing Perspective Psychoscopique*. Paris, DeBoeck Université.
- Pennington, R. (2004). Brands, Culture and Semiotics (Revisited) in Creative Strategy Development. In: Cardoso, P. e Gaio, S. (Ed.). *Publicidade e Comunicação Empresarial - Perspectivas e Contributos*. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa, pp. 45-61.
- Petkus Jr., Ed (2001). A Customer Value Perspective in the Nonprofit *Marketing* Context: Expanding the eans-End Chain for Multiple Stakeholders, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 8 (3), pp. 25 – 37.
- Pinto, G. (2001). Planejamento Estratégico e City Marketing: A Nova Face das Cidades no Final di Século XX. *Caminhos da Geografia*, 2 (3), pp.17-22.

- Polonsky, M. (1995). A Stakeholder Theory Approach to Designing Environmental Marketing Strategy, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3), pp.29-46.
- Polonsky, M. (2005) Editorial. *European Journal of Marketing*, 39 (9/10)
- Polonsky, M., Schupppisser, D. e Beldona, S. (2002). A Stakeholder Perspective for Analysing Marketing Relationships, *Journal of Market-focused Management*, 5(2), pp. 109-26.
- Porter, M. (1995) The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*, Maio-Junho, pp.55-71.
- Post, J., Preston, L. e Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organization Wealth*. Stanford, Standard University Press.
- Postman, N. (1993). *Tecnopolia*. Lisboa, Difusão Cultural.
- Rainisto, S. (2003). *Sucess factors of Place Marketing A Study of Place Marketing Practices in Northern Europe and the United States*. PhD Thesis, Helsinki University.
- Rainisto, S. (2004). Opinion Pieces – Where is *Place Branding* Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Reingen, P. e Kernan, J. (1986). Analysis of Referral Networks in *Marketing: Methods and Illustration*. *Journal of Marketing Research*, XXIII, pp.370-378.
- Relatório Brundtland - Report of the World Commission on Environment and Development Our common. (1987), Oxford, England; New York, Oxford University Press.
- Rowley, T.J. (1997).Moving Beyond Dyadic Ties: a Network Theory of Stakeholder Influences, *Academy of Management Review*, 24(4), pp.887-910.
- Sack, R. (1986). *The Human Territoriality – Its Theory and History*. Cambridge, Cambridge University Press.
- Sanchez, F. (1999) Políticas Urbanas em Renovação: Uma Leitura dos Modelos Emergentes. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*. 1, pp.115-132.
- Sanchez, F. (2003). *A Reinvenção das Cidades para um Mercado Mundial*. Chapecó, Argos.
- Savage, G. et al. (1991) Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 5 (2) pp. 61-75.
- Schuler, D. (2001). *Digital Cities and Digital Citizens*. Palo Alto, Evergreen State College.
- Serra, E. e Gonzalez, J. (1999). *A Marca – Avaliação e Gestão Estratégica*. Lisboa, Editorial Verbo.
- Shields, R. (1991). *Places on the Margin: Alternate Geographies of Modernity*. London, Routledge.
- Short, J. e Kim, Y. (1998). Urban Crises / Urban Representations: Selling the Cities in Difficult Times. In: Hall, T. e Hubbard, P. (eds). *Entrepreneurial City: Geographies of Politics, Regime and Representation*. Chichester, Wiley.
- Smith, A. (2005). Conceptualizing City Image Change: The 'Re-Imaging' of Barcelona. *Tourism Geographies*, Vol. 7, No. 4, pp. 398–423.
- Strauss, A. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. N.Y., Cambridge University Press.
- Strauss, A. e Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology: An overview. Denzin, N. e Lincoln, Y. (Eds.). *Handbook of Qualitative Research*. London, Sage, pp. 273-283.
- Strauss, A. e Corbin, J. (2008). *Basics of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage.
- Strauss, A. e Corbin, J. (2008). *Pesquisa Qualitativa: Técnicas e Procedimentos para o Desenvolvimento de Teoria Fundamentada*. 2ª ed. São Paulo, Artmed.

- Strauss, A. e Corbin, J., (Eds.). (1997). *Grounded Theory in Practice*. Thousand Oaks, Sage.
- Supphellen, M. (2004). Opinion Pieces – Where is Place Branding Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Svendsen, A. (1998). *The Stakeholder Strategy*. San Francisco, Berret-Koehler Publishers.
- Talvinen, J. (1995). Information Systems in Marketing: Identifying Opportunities. *European Journal of Marketing*, 29 (1), pp.8-26.
- Taylor, M. (2000). Toward a Public Relations Approach to Nation Building. *Journal of Public Relations Research*, 12 (2), pp. 179-210.
- Tesch, R. (1990). *Qualitative Research: Analysis Types and Software Tools*. New York, Falmer.
- Therkelsen, A. e Halkier, H. (2004). *Umbrella Place Branding: A Study Of Friendly Exoticism And Exotic Friendliness In Coordinated National Tourism And Investment Promotion*. Working Paper N°26/2004. School for Postgraduate Interdisciplinary Research on Interculturalism and Transnationality - Aalborg University.
- Tinsley, R. e Lynch, P. (2001). Small Tourism Business Networks and Destination Development, *International Journal of Hospitality Management*, 20(4), pp.367-378.
- Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. London, Pan Books.
- Trueman, M. et al. (2001). *Bradford in the PremierLeague? A Multidisciplinary Approach to Branding and Repositioning a City*. Working Paper No 01/04 Bradford University School of Management, Bradford.
- Trueman, M., Klemm, M. e Giroud, A. (2004). Can a City Communicate? Bradford as a Corporate Brand. *Corporate Communications: An International Journal*, 9 (4), pp. 317-330.
- Tyler, K; McGirr, D. e Stanley, E. (1998). Contextualising: Technology, Relationships and Time in a Financial Services Virtual Organisation. Hogg, G. e Gabbott, M. (Ed.) *Services Industries Marketing – New Approaches*, Frank Cass Publishers, pp.70-89
- Urban, F. (2002). Small Town, Big Website? Cities and Their Representation on the Internet. *Cities*, 19 (1), pp. 49-59.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze: Leisure and Travel in Contemporary Societies*. London, Sage.
- Urry, J. (1995). *Consuming Places*. Cornwall, Routledge.
- Vala, J. (2003). A Análise de Conteúdo. In Silva, A. e Pinto, J. (Org.). *Metodologia das Ciências Sociais*. Porto, Edições Afrontamento, pp. 100-128.
- Van den Berg, L. e Braun, E. (1999). Urban Competitiveness, Marketing and the Need for Organizing Capacity. *Urban Studies*, 36 (5-6), pp. 987-999.
- Van Ham, P. (2001) The Rise of the Brand State. *Foreign Affairs*.
- Vargo, S. e Lusch, R. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, 68, January, pp.1-17.
- Vaz, D. (2002). *Protagonismo Urbano e Projecto de Cidade: Imagem, Comunicação e Desenvolvimento*. Working papers, Covilhã: CES/UBI, nº 14/2002
- Walker, S. e Marr, J. (2001). *Stakeholder Power*. Cambridge, Perseus Publishing.
- Wang, J. (2006). Localising Public Diplomacy: The Role of Sub-National Actors in Nation Branding. *Place Branding*, 2 (1), pp.32-42.
- Ward, S. (1998). *Selling Places: The Marketing and Promotion of Towns and Cities 1850-2000*. London, E & FN Spon.

- Ward, S. e Gold, J. (1994). Introduction. In: Gold, J. E Ward, S. (eds). *Place Promotion: The Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Wiley, pp.1-17.
- Wason, G. (2004). Opinion Pieces – Where *is Place Branding* Heading? *Place Branding*, 1 (1), pp. 12-35.
- Wheeler, D. e Sillanpaa, M. (1997). *The Stakeholder Corporation*. London, Pitman Publishing.
- Wilson, H. (1985). *Research in Nursing*. Menlo Park, Addison-Wesley.
- Wood, D. e Gray, B. (1991). Toward a Comprehensive Theory of Collaboration *Journal of Applied Behavioral Science*, 27, pp.139-162
- Woodside, A. e Lysonski, S. (1989). A General Model of Traveler Destination Choice. *Journal of Travel Research*, 27, pp.8-14.
- Xavier, J., Gouveia, L. e Gouveia, J. (2002). *Reflexão sobre o Uso de Sistemas de CRM e SIG para Suporte ao Conceito de Cidade Digital*. Comunicação na 3ª Conferência da APSI, Universidade de Coimbra.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*. Sage.

APÊNDICE 1
LISTAGEM DE ENTREVISTADOS

Nome	Instituição	Posição	Caso de Estudo
Agostinho Silva	IPCA - Instituto Politécnico do Vale Cávado	Director	Barcelos
Alberto Sousa	Fábrica de calçado Eureka	Director Geral	Vizela
Alexandra Gesta	Grupo Técnico Local	Responsável	Guimarães
Américo de Lima	Amigos da Montanha	Presidente da direcção	Barcelos
António Capucho	Câmara Municipal de Cascais	Presidente	Cascais
António Cunha	Escola de Engenharia da Universidade do Minho	Presidente	Guimarães
António Magalhães	Câmara Municipal de Guimarães	Presidente	Guimarães
Armindo Cachada	Sociedade Musical de Guimarães/ Academia de Música Valentim Moreira de Sá	Presidente	Guimarães
Carlos Alberto	EMEC - Empresa Municipal Educação e Cultura	Presidente	Barcelos
Carlos Mesquita	Cineclube de Guimarães	Director	Guimarães
Carlos Remísio	Avepark – Parque de Ciência e Tecnologia	Director-Geral	Guimarães
Carole Ludlow	Opera Faber - Associação Cultural do Norte de Portugal	Presidente	Ponte de Lima
Conceição Marques	Paço dos Duques de Bragança	Directora	Guimarães
Daniel Campelo	Câmara Municipal de Ponte de Lima	Presidente	Ponte de Lima
Domingos Vaz Pinheiro	Santa Casa da Misericórdia de Vizela	Provedor	Vizela
Fernando Nunes	Escola Superior Agrária de Ponte de Lima	Coordenador Departamento	Ponte de Lima
Filipe Pimenta	Centro Equestre Vale do Lima	Director	Ponte de Lima
Francisca Carvalho	Hotel de Guimarães e Hotel Fundador	Directora	Guimarães
Francisco de Calheiros	Turihab - Associação do Turismo de Habitação - Solares de Portugal	Presidente	Ponte de Lima
Francisco Ferreira	Câmara Municipal de Vizela	Presidente	Vizela
Francisco Moser	Associação Regional dos Hoteleiros da Costa do Estoril, Sintra, Mafra e Oeiras	Vice-Presidente	Cascais
Isabel Aragão	Lameirinho - Indústria Têxtil, S.A.	Marketing & Design	Guimarães
Isabel Fernandes	Museu Alberto Sampaio	Directora	Guimarães
João Alburquerque	Associação Comercial e Industrial de Barcelos	Director-Geral	Barcelos
João Aníbal Henriques	Sociedade de Propaganda de Cascais	Vice-Presidente	Cascais
João Vaz	Sociedade Filarmónica Vizelense	Presidente	Vizela
Joel Sá	Basquete Clube de Barcelos	Presidente	Barcelos
José Ribeiro	Associação Empresarial de Paços de Ferreira	Director Geral	Paços de Ferreira
José Vaz Pinheiro	Fábrica de Têxteis Lar Mundo Têxtil	Director - Geral	Vizela
Laszlo Cebrian	Fundação Cascais	Administrador-Delegado	Cascais
Manuel Marinho	Câmara Municipal de Barcelos	Vice-Presidente	Barcelos
Márcia Castro	Fundação Jorge Antunes	Directora	Vizela
Maria de Jesus Bordalo	Pousadas de Guimarães - Santa Marinha e Nossa Senhora da Oliveira	Directora	Guimarães
Mário José Oliveira	ACIV – Associação Comercial e Industrial de Vizela	Presidente	Vizela
Marta Sá Lemos	Adetum – Turismo Norte de Portugal	Directora Executiva	Guimarães
Miguel Mendes	Centro Social e Paroquial de Santa Eulália	Vice-Presidente	Vizela
Miguel Trigo	Fundação Fernando Pessoa	Director Projest-Q	Ponte de Lima
Nuno Rodrigues	Turismo de Barcelos	Coordenador	Barcelos
Padre Constantino	Centro Social e Paroquial de S. Miguel	Director	Vizela
Paulo Dinis	Profisousa - Associação de Ensino Profissional do Vale do Sousa	Director	Paços de Ferreira
Pedro Oliveira Pinto	Câmara Municipal de Paços de Ferreira	Presidente	Paços de Ferreira
Rosalina Oliveira	Associação de Artes e Letras de Freamunde	Presidente	Paços de Ferreira
Rui Barbosa	Associação dos Empresários do Concelho de Cascais	Presidente	Cascais
Rui Coutinho	PFR INVEST	Director	Paços de Ferreira
Salvato Teles de Menezes	Fundação D. Luís I	Administrador-Delegado	Cascais
Sandra Silva	Axis Golfe Ponte de Lima	Administradora	Ponte de Lima
Silvestre Bastos	Domovel - Bastos & Bastos - Sociedade Imobiliária, Lda.	Proprietário	Paços de Ferreira
Susana Zamith	Projecto Terra	Directora	Ponte de Lima

APÊNDICE 2

GUIÕES DE ENTREVISTAS

GUIÃO DE ENTREVISTA

Responsáveis Políticos

E1- Que visão existe para a cidade?

E2- De que forma gostaria de ver o marketing contribuir para essa visão?

E3- Qual a imagem predominante da cidade?

E4- Considera importante que os actores relevantes de um território sejam auscultados e envolvidos no planeamento estratégico de branding?

E5- Que comportamentos gostaria de ver nos actores territoriais por forma a potenciar o desenvolvimento do território?

E6- Até que ponto estarão os actores territoriais conscientes do seu papel?

E7- Que atitudes por parte destes podem comprometer a visão para a cidade?

E8- Como poderá o executivo motivá-los?

E9- Que importância atribui aos fenómenos de rede no desenvolvimento e promoção territorial?

GUIÃO DE ENTREVISTA

Stakeholders

S1 - Qual a imagem que tem da cidade?

S2 - Além dos actuais focos de atractividade da cidade existem outros que podiam ser explorados para acrescentar valor ao branding da cidade? Se sim, quais?

S3 - De que forma considera que a sua instituição contribui, directa ou indirectamente, para a imagem da cidade?

S4 - Qual a sua opinião acerca da forma como a cidade comunica e promove junto desta instituição? E do público em geral?

S5 - Considera importante que as organizações (actores) relevantes de uma cidade sejam auscultadas e envolvidas no processo de branding do território? De que forma?

S6 - Que tipos de organizações considera que deveriam ser formalmente incluídas nas estratégias de branding do município?

S7 - Que atitudes por parte dos actores territoriais podem comprometer a imagem da cidade?

S8 - Como deveria ser gerida a marca da cidade?

S9 - As comunicações do Executivo com esta instituição, têm, em sua opinião, servido essencialmente para dar conhecimento de iniciativas de marketing e branding ou para motivar a sua melhor participação na própria definição e implementação dessas iniciativas?

S10 - Acha importante sentir a sua instituição e vê-la publicamente reconhecida como uma instituição relevante para a imagem territorial? Porquê?

S11 - Considera importante que os principais actores territoriais conversem entre si e com o Executivo sobre as suas visões territoriais?

S12- Que atitudes pode, em sua opinião, o executivo tomar para influenciar positivamente a colaboração dos diferentes actores territoriais?